

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Ana Catarina Neves Mendonça

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

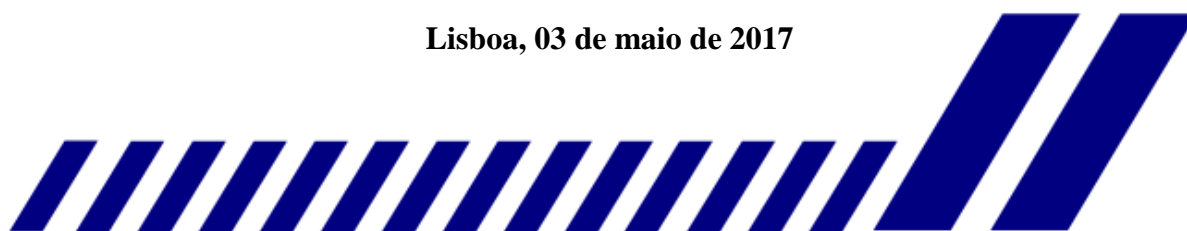
XXIX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**O Papel da Avaliação de Desempenho na
Motivação dos Agentes da PSP**

Orientador:

Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes

Lisboa, 03 de maio de 2017



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Ana Catarina Neves Mendonça

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXIX Curso de Formação de Oficiais de Polícia

O Papel da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Agentes da PSP



Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna
com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob as
orientações do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.



Estabelecimento de Ensino:

Instituto Superior de Ciências
Policiais e Segurança Interna

Curso:

XXIX CFOP

Orientador:

Professor Doutor João Fernando de
Sousa Mendes

Título:

O Papel da Avaliação de
Desempenho na Motivação dos
Agentes da PSP

Autor:

Ana Catarina Neves Mendonça

Local de Edição:

Lisboa

Data de Edição:

maio de 2017



DEDICATÓRIA

*“I believe if you keep your faith, you keep your trust,
you keep the right attitude, if you’re grateful,
you’ll see God open up new doors”*

(Joel Osteen)

À minha mãe, aos meus avós
maternos e à minha tia.

AGRADECIMENTOS

Aproxima-se o momento de entregar a dissertação de mestrado, que representa o fim de uma longa e dura jornada. É um momento de relembrar todas as experiências vividas ao longo destes cinco anos passados e de começar a criar novas expectativas e planos para o futuro que se aproxima.

Chega então a vez de agradecer a todos aqueles que fizeram parte deste meu percurso e que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o meu sucesso, e sei que, certamente, irão continuar a fazê-lo. Acreditem que também estarei sempre aqui para vocês.

Este espaço não chegaria para agradecer a todos os que me são queridos, mas, mesmo não agradecendo individualmente, essas pessoas sabem o quanto foram especiais.

À minha mãe, por sempre me ter apoiado e acreditado em mim, independentemente de todos os sacrifícios que teve de fazer para que fosse possível. Obrigada por seres a melhor tudo-em-um sempre que precisei. Mais que uma mãe, um pai, uma amiga e uma irmã.

Aos meus avós maternos, por me terem criado como uma filha, por toda a educação e apoio que sempre me deram, com a sua eterna paciência.

À minha tia Rosinda, por todo o carinho, apoio e ensinamentos que me deu, por ser a avó que me faltava.

À minha bisavó porque de uma forma ou de outra, eu sei que me acompanhou e esteve sempre a meu lado durante esta jornada.

À Patrícia e ao Safadinho, pela amizade que tem resistido a tudo ao longo dos últimos anos, obrigada por tudo.

À Maria, à Carolina e ao Chaves, por todo o apoio, todos os momentos que passámos juntos e por estarem sempre lá para mim, com as palavras certas para todos os momentos.

À Sofia e à Andreia, pela construção desta amizade verdadeira que já passou por muito. Obrigada, estamos sempre juntas.

O Papel da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Agentes da PSP

Ao pessoal do Danau, por todos os momentos de diversão e descontração, são a peça fundamental do meu dominó.

Ao meu Orientador, Professor Doutor João Fernando Sousa Mendes, pela disponibilidade e apoio ao longo da realização deste trabalho. Muito obrigada por ter aceitado este desafio.

Aos Professores Doutores Maria Teresa Payan Martins e Eurico Gomes Dias, pelo contributo e auxílio prestado.

Ao 29º CFOP, pelos momentos passados nestes cinco anos de curso. Foi duro, mas conseguimos!

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, aos seus docentes, e a todo o seu quadro orgânico pelas oportunidades, pelos conhecimentos, pelos valores.

Aos Subcomissários Tiago Miranda e Nuno Oliveira por toda a disponibilidade, ensinamentos e partilha de conhecimentos durante estes estágios práticos.

A todos os Srs. Oficiais, Chefes e Agentes que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

A todos, o meu sincero obrigada.

RESUMO

Cada vez mais a área de recursos humanos tem vindo a ganhar uma enorme preponderância nas organizações. Por trabalhar com o capital humano, esta área vê-se obrigada a constantes adaptações para conseguir suprir as necessidades que vão surgindo a diferentes níveis.

Por possuir um elevado número de recursos humanos a nível nacional, este problema atravessa também a Polícia de Segurança Pública. Deste modo, torna-se necessário a existência de uma gestão de recursos humanos que seja capaz de motivar os polícias, para que seja prestado um serviço público de qualidade, podendo ser o sistema de avaliação de desempenho, um dos mecanismos a ser utilizados para alcançar esse objetivo. No entanto, esta instituição não se consegue afastar de alguns problemas emergentes desta temática, pretendendo este trabalho académico servir como um suporte para essas dificuldades.

O desenvolvimento deste trabalho foi feito através de uma análise ao *status quo*, aos sistemas de avaliação de desempenho de organizações policiais nacionais, europeias e da administração pública portuguesa, juntando-se ainda um estudo realizado na Polícia de Segurança Pública, nomeadamente, na 4ª Esquadra da 1ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa, onde foram aplicados questionários para avaliar o impacto do sistema de avaliação de desempenho na motivação dos seus agentes bem como as expectativas que estes têm para o novo sistema. Foram também realizadas entrevistas a Oficiais e Técnicos Superiores da instituição, possuidores de informação privilegiada sobre esta temática, com o intuito de compreender a importância de um sistema de avaliação e a sua opinião sobre o novo sistema de avaliação de desempenho desta polícia.

Conclui-se que a existência de um sistema de avaliação de desempenho é vantajosa para a motivação dos agentes de polícia, mas que não estava a ser utilizada da melhor forma para atingir esse fim. No entanto, com a entrada em vigor do novo sistema as expectativas apontam para uma inversão desta tendência, sendo, ainda, suscetível de melhorias.

Palavras-chave: Motivação; Avaliação de Desempenho; Polícia

ABSTRACT

Increasingly, the area of human resources has gained a huge preponderance in organizations. By working with human capital, this area is forced to adapt constantly to find the needs that arise at different levels.

Due to the high number of human resources at national level, this problem is also a matter for Polícia de Segurança Pública. In this way, it is necessary to have a human resources management able to motivate the police officers, so as to provide a quality public service, and it can be the performance appraisal system, one of the mechanisms to be used to achieve this goal. However, this institution cannot get away from some emerging problems of this theme, and this academic work intends to serve as a support for these difficulties.

The development of this work was done through a status quo analysis of the performance appraisal systems of national and european police organizations and of the portuguese public administration, and a study carried out in the Polícia de Segurança Pública, namely, in the 4th Police Station, of the 1st Police Division of the Metropolitan Command of Lisbon, where questionnaires were applied to evaluate the impact of the performance appraisal system on the motivation of its agents, as well as the expectations they have for the new system. Interviews were also conducted with senior officers and graduated technicians of the institution, possessing privileged information on this subject, in order to understand the importance of an evaluation system and their opinion on the new performance evaluation system of this police.

It is concluded that the existence of a performance appraisal system is advantageous for the motivation of police officers, although that it was not being used to the best of its ability to achieve this end. However, with the entry into force of the new system the expectations point to a reversal of this trend, and it is still susceptible to improvement.

Keywords: Motivation; Performance Appraisal; Police

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE GERAL	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
ÍNDICE DE EQUAÇÕES	xiv
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xv

PARTE 1 - TEÓRICA

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1. INTRODUÇÃO	1
1.2. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO	3
1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA	5
1.4. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	6
1.4.1. PERGUNTA DE PARTIDA	6
1.4.2. PERGUNTAS DERIVADAS	7
1.5. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	7
1.6. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO	8
1.7. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	8
1.8. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS	10
 CAPÍTULO 2: MOTIVAÇÃO	 11
2.1. INTRODUÇÃO	11
2.2. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	12
2.3. DISTINÇÃO DO CONCEITO DE SATISFAÇÃO	14

2.4. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	15
2.4.1. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDO GERAL.....	15
2.4.1.1. Teoria das Necessidades de Maslow	15
2.4.1.2. Teoria das Necessidades de McClelland	16
2.4.1.3. Teoria ERG de Alderfer	17
2.4.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDO ORGANIZACIONAL	18
2.4.2.1. Teoria Bifatorial de Herzberg.....	18
2.4.2.2. Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham.....	19
2.4.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE PROCESSO GERAIS	21
2.4.3.1. Teoria da Equidade de Adams.....	21
2.4.3.2. Teoria ModCO de Luthans e Kreitner	22
2.4.4. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE PROCESSO ORGANIZACIONAIS	23
2.4.4.1. Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham	23
2.4.4.2. Teoria das Expectativas de Vroom.....	24
2.5. SÍNTESE CAPITULAR.....	25
 CAPÍTULO 3: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	26
3.1. INTRODUÇÃO.....	26
3.2. DIFERENÇA DA GESTÃO DE DESEMPENHO	28
3.3. PROBLEMAS INERENTES À EFICÁCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	29
3.4. CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	30
3.4.1. MÉTODOS TRADICIONAIS DE ANÁLISE DE DESEMPENHO.....	30
3.4.1.1. Método da Lista Comparativa	31
3.4.1.2. Método da Escolha Forçada	31
3.4.1.3. Método dos Incidentes Críticos	32
3.4.1.4. Método das Escalas Gráficas	33
3.4.1.5. Método da Lista de Verificação.....	34
3.4.1.6. Método da Pesquisa de Campo.....	34
3.4.2. NOVAS TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	35
3.4.2.1. Avaliação a 360°	35
3.4.2.2. Avaliação Participativa por Objetivos e Competências	36
3.5. SÍNTESE CAPITULAR.....	37
 CAPÍTULO 4: SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	38
4.1. INTRODUÇÃO.....	38

4.2. NAS FORÇAS DE SEGURANÇA PORTUGUESAS	38
4.2.1. POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA	38
4.2.1.1. Principais Diferenças para o Anterior Modelo	40
4.2.2. GUARDA NACIONAL REPUBLICANA	41
4.2.3. POLÍCIA MARÍTIMA.....	42
4.3. NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	43
4.3.1. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	43
4.4. ALGUMAS POLÍCIAS EUROPEIAS	45
4.4.1. ESPANHA	45
4.4.2. REPÚBLICA CHECA	46
4.5. SÍNTESE CAPITULAR.....	46

PARTE II - PRÁTICA

CAPÍTULO 5: TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS	48
5.1. INTRODUÇÃO.....	48
5.2. A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO	48
5.3. OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO	49
5.4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	49
5.4.1. ENTREVISTA	50
5.4.1.1. Validação da Entrevista	51
5.4.1.2. Análise de Conteúdo.....	51
5.4.2. QUESTIONÁRIO	52
5.4.2.1. Validação do Pré-teste e Questionário	53
5.4.2.2. Questionário Final	53
5.5. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO.....	54
5.6. DIMENSÃO DA AMOSTRA.....	54
5.7. ANÁLISE DE RESULTADOS	55
5.7.1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA	55
5.7.2. ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO FACE AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA PSP	56
5.7.3. ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS FACE AO SIAD/PSP.....	56
 CAPÍTULO 6: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	 58
6.1. INTRODUÇÃO.....	58
6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES	58

6.2.1. HIPÓTESE TEÓRICA	58
6.2.2. HIPÓTESES PRÁTICAS	59
6.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS	60
6.4. RESPOSTA AO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	61
6.4.1. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS.....	62
6.5. PROPOSTA DE ALTERAÇÕES PARA MELHORAR O SIAD/PSP	63
6.6. CONCLUSÕES FINAIS	64
6.7. RECOMENDAÇÕES.....	65
6.8. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO	66
6.9. INVESTIGAÇÕES FUTURAS	66
 BIBLIOGRAFIA	 67
 APÊNDICES	 76
Apêndice A: Comparação de Sistemas de Avaliação de Desempenho	79
Apêndice B: Guião de Entrevista	81
Apêndice C: Pedido de Autorização para Realização das Entrevistas	85
Apêndice D: Termo de Consentimento Informado do Comandante da 1ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente Paulo Flor	87
Apêndice E: Entrevista ao Comandante da 1ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente Paulo Flor	89
Apêndice F: Termo de Consentimento Informado do Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP – Dr. Manuel João Alves	95
Apêndice G: Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP – Dr. Manuel João Alves	97
Apêndice H: Termo de Consentimento Informado do Diretor Nacional Adjunto da Unidade Orgânica de Recursos Humanos – Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira	102
Apêndice I: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto da Unidade Orgânica de Recursos Humanos – Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira	104
Apêndice J: Termo de Consentimento Informado do Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa– Superintendente Jorge Maurício	108
Apêndice K: Entrevista ao Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa– Superintendente Jorge Maurício	110
Apêndice L: Grelhas de Análise de Conteúdo.....	116
Apêndice M: Questionário Aplicado	123
Apêndice N: Pedido de Autorização para a Aplicação dos Questionários.....	127
Apêndice O: Caracterização do Universo	129
Apêndice P: Cálculo da Amostra.....	131

O Papel da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Agentes da PSP

Apêndice Q: Análise Sociodemográfica	133
Apêndice R: Análise da Motivação Face ao Sistema de Avaliação de Desempenho da PSP	137
Apêndice S: Taxa de Resposta à Parte III do Questionário.....	139
Apêndice T: Análise das Expectativas Face ao SIAD/PSP	141
 ANEXOS	 143
Anexo A: Relações entre a Satisfação e a Motivação	145
Anexo B: Taxonomia das Teorias da Motivação	147
Anexo C: Hierarquia das Necessidades de Maslow	149
Anexo D: Relação entre as Teorias de Maslow e Herzberg	151
Anexo E: Equação do Potencial Motivador	153
Anexo F: Equação do Potencial Individual de Motivação	155
Anexo G: Quadros Exemplificativos do Método de Lista Comparativa.....	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Hierarquia das Necessidades de Maslow	150
Figura 2- Comparação entre as Teorias de Maslow e Herzberg.....	152

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa Etária dos Elementos Policiais	134
Gráfico 2 - Género dos Elementos Policiais.....	134
Gráfico 3 - Estado Civil dos Elementos Policiais	135
Gráfico 4 - Habilitações Literárias dos Elementos Policiais	135
Gráfico 5 - Tempo de Serviço dos Elementos Policiais	136
Gráfico 6 - Elementos Policiais e o Conhecimento do SIAD/PSP	140

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação de Sistemas de Avaliação de Desempenho	80
Tabela 2 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1	117
Tabela 3 - Análise de conteúdo final da questão 1 da entrevista.....	118
Tabela 4 -Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2	119
Tabela 5 - Análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista.....	119
Tabela 6 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3	120
Tabela 7 - Análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista.....	120
Tabela 8 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4	121
Tabela 9 - Análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista.....	121
Tabela 10 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5	122
Tabela 11 - Análise de conteúdo final da questão 5 da entrevista.....	122
Tabela 12 - Caracterização do efetivo das Esquadras da 1ª Divisão Policial do COMETLIS, a 30 Novembro de 2016	130
Tabela 13 - Frequência, Média e Desvio-padrão da Questão 6.....	138
Tabela 14 - Grau de significância entre variáveis da Questão 6	138
Tabela 15 - Frequência, Média e Desvio-padrão da Questão 8.....	142
Tabela 16 - Frequência, Média e Desvio-padrão da Questão 8 (cont.)	142
Tabela 17 - Grau de significância entre variáveis da Questão 8	142
Tabela 18 - Relações entre a satisfação e a motivação.....	146
Tabela 19 - Taxonomia das Teorias da Motivação.....	148
Tabela 20 - Método da Lista Comparativa Simples	158
Tabela 21 - Método da Lista Comparativa aos Pares	158
Tabela 22 - Métodos da Lista Comparativa Grupal	158

ÍNDICE DE EQUAÇÕES

Equação 1 - Cálculo da Amostra	132
Equação 2 - Equação para o cálculo do Potencial Motivador	154
Equação 3 - Equação para o cálculo do Potencial Individual de Motivação.....	156

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AD	Avaliação de Desempenho
Art.	Artigo
CEPOL	Euporean Police College
CFOP	Curso de Formação de Oficiais de Polícia
Cfr.	Conforme
COMETLIS	Comando Metropolitano de Lisboa
Ed.	Edição
GesRH	Gestores de Recursos Humanos
GNR	Guarda Nacional Republicana
GRH	Gestão de Recursos Humanos
PM	Polícia Marítima
PSP	Polícia de Segurança Pública
RH	Recursos Humanos
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Administração Pública
SIAD/PSP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da Polícia de Segurança Pública
Trad.	Tradução
Vol.	Volume

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

1.1. INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas décadas, muitas têm sido as alterações que foram impostas à economia e ao mercado de trabalho (Bernardo et al., 2000). Fazendo parte do tecido social, as organizações também sentiram necessidade de se adaptar a estas mudanças, transformando tanto a sua estrutura como as suas práticas de gestão, o que leva os seus gestores a “reequacionarem sistematicamente o peso relativo de cada pilar estratégico na condução dos respetivos negócios” (Granadeiro, in Camara, Guerra, & Rodrigues, 2013, p. 25).

A criação de organizações na sociedade visa, essencialmente, contribuir para a evolução da sociedade, fornecendo-lhe serviços e produtos que a mesma necessita. Como referem Peretti (2001) e Ferreira (2014) as organizações devem ajustar as suas estruturas por forma a responder às necessidades do momento, nunca permanecendo estáticas e estagnadas no tempo (Camara et al., 2013). É desta forma importante que esta reestruturação seja feita para que se possa melhorar a eficácia e a eficiência das organizações, contribuindo deste modo para um aumento de produtividade e competitividade (Mendes & Sarmiento, 2010).

Seguindo a ideia de Chiavenato (1994), as organizações são constituídas por pessoas sendo que estas lhes dedicam a maior parte do seu tempo. Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) assume um papel preponderante no seio de uma organização, uma vez que trouxe uma visão mais alargada da importância das pessoas (Bilhim, 2009, 2011; Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2012). Abandonou-se a conceção tradicional que olhava para as pessoas como um desafio e uma fonte de custos e aparece uma nova visão dos trabalhadores como vantagem competitiva que é necessário otimizar (Bilhim, 2009; Chiavenato, 2006).

Atualmente as empresas olham para a “gestão das pessoas como uma questão fundamentalmente estratégica” (Mendes, 2012, p. 1), pois, “dada a sua criatividade, inovação e potencial, características que assinalam a diferença em face de outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital” (Bilhim, 2011, p. 25). De acordo com

Granadeiro in Camara et al. (2013), são as pessoas que com a sua atitude, competência e grau de envolvimento que mais contribuem como fator de diferenciação e sucesso das organizações em que estão inseridas.

“O conhecimento disponível acerca da influência das boas ou más práticas de gestão de recursos humanos sobre a produtividade e a eficácia organizacional é muito escasso” (Bilhim, 2011, p. 22), fazendo com que existam algumas problemáticas associadas à GRH.

Releva salientar que por se tratar de temáticas de índole pessoal, as mesmas devem ser tratadas de forma personalizada, sendo que a empresa deve ser suficientemente flexível para se adaptar rápida e eficientemente a todos os progressos, “mobilizar e envolver os seus trabalhadores por forma criar fatores de motivação, partilhar os sucessos e falhanços organizacionais, e saber antecipar a longo prazo todas as necessidades para atingir um serviço de qualidade e sucesso empresarial” (Ribeiro, 2015, p. 2).

Não descurando do que foi dito até este ponto, ao observar que a GRH passou a vigorar estrategicamente nas mais variadas empresas, acreditamos que os gestores que laboram nesta área necessitam de se inteirar sobre as teorias e os conceitos da motivação, para os poder aplicar na instituição em que prestam serviço, de forma a conseguirem melhorar o desempenho dos recursos humanos (RH) que têm à sua disposição, com o intuito de cumprir com os objetivos previamente estabelecidos.

Há que ter em atenção que o nosso estudo versa sobre a Polícia de Segurança Pública (PSP), instituição que segundo Dias (2012) faz parte integrante da Administração Pública, tanto nos objetivos como nos serviços prestados, podendo usufruir do poder de coerção. Esta instituição tem uma estrutura formal, ou seja, “bem definida que pode ser descrita em termos de relações de autoridade, poder, subordinação e responsabilidade” (Chiavenato, 1994, p. 45). Não obstante, a PSP está hierarquicamente dependente do membro do governo responsável pela área da Administração Interna (cfr. Art.º 2.º da Lei n.º53/2007, de 31 agosto). Por este motivo, torna-se limitada a discricionariedade que a instituição possui na área da GRH (Moreira 2011), mesmo desejando fatores como maior eficiência, qualidade e desempenho no serviço prestado.

A PSP é uma instituição com um elevado número de RH, sendo “composta (...) por profissionais com elevado grau de responsabilidade na sociedade” (Figueiredo, 2005, p. 1), que deve ser gerido “com a maior eficiência e desempenho possível para que o serviço público seja realizado com qualidade e dê resposta às necessidades da sociedade portuguesa”

(Ribeiro, 2015, p. 3). Resume-se dizendo que, como qualquer outra instituição, também a PSP deve fazer uma gestão personalizada dos seus RH.

“A nobreza da missão do serviço público é percebida, por muitos autores, como o mais potente fator de motivação dos funcionários para o trabalho” (Rodrigues, Neto & Filho, 2013, p. 256). Todavia, não se pode considerar que apenas esta questão é suficiente para a motivação dos agentes de polícia, uma vez que, tal como qualquer outro cidadão, estes têm as suas próprias expectativas, motivações e necessidades que almejam ver satisfeitos ou resolvidos. De acordo com Figueiredo (2005), todas estas variáveis, ainda que subjetivas, podem ter influência direta no desempenho e na forma de atuar do profissional.

Desta forma, constata-se que “todo e qualquer fator que influencie negativamente o desempenho dos profissionais de polícia acabará, de forma direta ou colateralmente, por ter implicações, boas ou más, no cidadão e no serviço público fornecido pela PSP” (Ribeiro, 2015, p. 3). Torna-se então deveras relevante tentar controlar estes fatores por parte da própria instituição, através da aplicação de elementos que estimulem a motivação dos seus trabalhadores.

Dentro de uma possível solução enquadra-se o sistema de avaliação de desempenho (AD), devidamente adaptado e alinhado com as necessidades institucionais, para conseguir estar especialmente vocacionado para o prisma da motivação.

1.2. ENQUADRAMENTO TEMÁTICO

As políticas de RH das mais variadas organizações, instituições e empresas têm, nos últimos anos, sentido uma necessidade constante de adaptação devido às rápidas evoluções sociais que têm existido. Especialmente, estando estas intimamente ligadas ao sucesso destas entidades, numa economia cada vez mais globalizada, cujas fronteiras estão cada vez menos definidas.

Os “Recursos Humanos são, em todas as organizações, um fator da maior importância para o seu desenvolvimento e sustentabilidade” (Nabeiro, in Camara et al., 2013, p. 31), onde as pessoas assumem uma importância fundamental para a gestão.

Por forma a conseguir atingir o tão desejado sucesso empresarial, o “Gestor de Recursos Humanos tem necessariamente de conhecer as pessoas que gere para melhor compreender

os seus comportamentos, quer profissionais, quer pessoais, e poder fazer uma leitura correta das suas motivações e desmotivações” (Nabeiro, in Camara et al., 2013, p. 31). Segundo a linha de pensamento de Camara et al. (2013) os RH estão na base de funcionamento de qualquer empresa, não sendo responsáveis apenas pela sua adaptação ao mercado, como também pela sua sobrevivência a longo prazo.

A PSP não se afasta desta realidade, estando os seus RH incumbidos de dar resposta às exigências sociais. De acordo com a perspetiva de Moreira (2011), a PSP, com o seu modelo vigente de estabilidade e condições de emprego, oferece uma conjuntura que nos dias de hoje se torna cada vez mais difícil de conseguir no mercado de trabalho privado. Apesar disto, os Gestores de Recursos Humanos (GesRH) deparam-se inúmeras vezes com a necessidade de resolução de problemas tanto operacionais, como motivacionais onde, devido às imposições funcionais, a sua falta de resolução poderá afetar negativamente o desempenho dos seus profissionais.

As organizações, na tentativa de tentarem manter os seus profissionais empenhados e motivados no seu serviço, recorrem às políticas de AD, “cuja essência assenta na valorização dos colaboradores enquanto indivíduos, constituindo-se como o bem mais valioso da organização” (Nascimento & Pereira, 2015, p. 250).

Para Mendes e Sarmiento (2010) no conjunto de ferramentas que existem para uma melhor GRH, os sistemas de avaliação são quem tem ocupado o lugar central, uma vez que contribuem para a motivação e desenvolvimento dos profissionais.

Tendo em conta os factos apresentados, no âmbito da dissertação final do Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, a temática da investigação a desenvolver enquadra-se na análise do impacto que o sistema de AD da PSP estava a ter na motivação dos agentes de polícia, focando a nossa atenção, essencialmente, nas dimensões relacionadas com os fatores de motivação dos mesmos, traduzindo-se num melhor desempenho das suas funções e do serviço que é prestado, assim como nas expectativas que os agentes de polícia têm para o novo sistema de AD que entrou em vigor no presente ano.

A seleção deste tema surge das constantes críticas e inquietações que envolvem a GRH dentro desta instituição, mais precisamente na área da AD, com a perspetiva de se conseguir melhorar a eficiência do sistema de AD em vigor e, conseqüentemente, um aumento na motivação dos elementos, o que se repercute na qualidade do serviço prestado pelos elementos policiais.

1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

No contexto dos dias de hoje “não é possível falar de organizações sem que esteja subjacente ao conceito a presença de pessoas. Estas constituem a sua génese, são geradoras de processos internos e de resultados e beneficiárias dos produtos” (Machado, Portugal & Machado, 2014, p. 15).

A PSP, como instituição que é, não se afasta desta realidade, devendo ter a perceção de que a gestão de pessoas vai para além de “controlar e seguir procedimentos e rotinas; implica envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como factores de diferenciação” (Sousa et al., 2012, p. 8).

Com a escolha desta temática pretende-se desenvolver um estudo que englobará uma análise detalhada sobre o impacto que a AD tem, em particular, na motivação dos agentes da PSP. Desta forma, pretende-se aferir se o sistema de AD que estava em vigor está a ser eficaz nesta dimensão, do mesmo modo que pretendemos analisar as expectativas que existem em torno do novo sistema de AD, uma vez que não nos podemos olvidar que a eficácia deste sistema tem impactos diretos no desempenho de um serviço público que é essencial para a sociedade portuguesa. No entanto, importa salientar que este serviço apenas irá atingir a sua qualidade e eficácia máximas, caso quem o execute se pautar por critérios de objetividade e isenção, pois, caso contrário, pode estar a originar efeitos contraproducentes (Nascimento & Pereira, 2015).

Apesar do conhecimento dos factos acima mencionados, os “estudos realizados aos profissionais de Polícia, sobre esta temática, a revisão da literatura, mostra que são muito escassos” (Cortal, 2010, p. 16). Muitos dos estudos existentes apenas abordam a questão da AD, não estando associados a outro conceito, como é o caso da motivação.

Neste sentido pretendemos desenvolver a nossa investigação para que contribua para o aumento do conhecimento científico sobre a motivação na área dos profissionais de polícia, relacionando-a diretamente com o sistema de AD em vigor na PSP, aferindo de que forma se encontrava a contribuir para a motivação, ou desmotivação, dos seus agentes e as expectativas que existem com o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho da PSP, o SIAD/PSP.

1.4. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

Parte-se do princípio que “qualquer investigação tem por ponto de partida uma situação considerada como problemática, isto é, que causa um mal-estar, uma irritação, uma inquietação, e que, por consequência, exige uma explicação ou pelo menos uma melhor compreensão do fenómeno observado” (Fortin, 2009, p. 48).

Seguindo esta linha, nas palavras de Sarmiento (2013), a investigação tem como objetivo gerar novos conhecimentos, iniciando-se esta pela identificação de um problema depois de analisado o estado da arte atual.

Para que uma investigação seja considerada científica, a mesma terá que ser uma investigação credível, bem como gerar frutos, ou seja, trazer mais conhecimento ao meio científico. Nesta senda, deve ser sempre considerado o ciclo de conhecimento: a identificação de um problema no conhecimento já existente, que se seguirá da formulação de hipóteses, a análise dos resultados obtidos e, posteriormente, dos seus resultados, terminando com as conclusões que permitam aumentar o conhecimento que já existia previamente (Sarmiento, 2013).

A seleção do tema prende-se sempre a uma escolha de um “tema que se pretende investigar, atendendo a vários parâmetros, tais como gostar do tema e ter capacidade para obter e tratar dados” (Sarmiento, 2013, p. 6). Posto isto, o campo de interesse e o domínio de investigação da dissertação irá focar-se no estudo, de natureza científica, sobre a AD como fator influenciador da motivação dos agentes da PSP.

1.4.1. PERGUNTA DE PARTIDA

Ao formular a pergunta de partida, o investigador deve atender a critérios de clareza, exequibilidade e pertinência, para que esta possa ser trabalhada e dela se possa extrair elementos que respondam ao problema levantado (Quivy & Campenhoudt, 2008).

Neste contexto, a presente investigação pretende dar resposta à seguinte pergunta de partida:

O sistema de avaliação de desempenho da PSP influencia a motivação dos agentes de polícia?

1.4.2. PERGUNTAS DERIVADAS

Depois da formulação da pergunta de partida, torna-se essencial delimitar as variáveis de investigação e expor alguns aspetos, alvos de desenvolvimento durante a investigação científica, para que se possa responder da melhor forma à questão central. Desta forma, as perguntas derivadas serão as seguintes:

PD1: Será o novo sistema de avaliação de desempenho da PSP adequado às expectativas dos agentes de polícia?

PD2: As alterações implementadas configuram maior objetividade e justeza a todo o processo de avaliação?

PD3: O SIAD/PSP vem de encontro às necessidades da PSP?

1.5. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Segundo Sarmiento (2013) os objetivos da investigação dão origem a uma lista de conhecimentos e competências que o investigador deve atingir ao finalizar o seu estudo.

Respeitando as perguntas de partida e derivadas, a investigadora, como forma de direcionar o seu estudo propõe-se a atingir o seguinte objetivo geral:

Verificar se o sistema de avaliação de desempenho da PSP influencia a motivação dos seus agentes.

Seguindo-se ao objetivo geral, surge a necessidade de determinar e limitar as linhas que vão direcionar a investigação. Neste sentido, os objetivos específicos serão os seguintes:

- **Inteirar-se sobre o novo sistema de avaliação de desempenho da PSP.**
- **Perceber se o novo sistema de avaliação de desempenho veio introduzir uma maior objetividade e justeza ao processo de avaliação.**
- **Verificar se o SIAD/PSP vem de encontro às necessidades desta polícia.**

1.6. HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

As hipóteses de um estudo “são proposições conjecturais ou suposições que constituem respostas possíveis às questões de investigação” (Sarmento, 2013, p. 13). Neste seguimento, após uma minuciosa análise e revisão de literatura aprofundada sobre a motivação e a avaliação de desempenho, propomos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese teórica:

HT: O sistema de avaliação de desempenho é um fator influenciador da motivação dos trabalhadores.

Hipóteses práticas:

HP1: O anterior sistema de avaliação da PSP não conduzia à motivação dos agentes.

HP2: O novo sistema de avaliação de desempenho da PSP é adequado às expectativas dos agentes de polícia.

HP3: As alterações introduzidas pelo novo sistema de avaliação de desempenho trazem maior objetividade e justeza a todo o processo avaliativo.

HP4: O SIAD/PSP vem dar resposta às necessidades da PSP.

1.7. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Depois de encontrado o problema de investigação, torna-se importante delinear um modelo que irá servir de “base para todo o processo analítico subsequente da investigação” (Sousa & Baptista, 2011, p. 43). Este modelo é definido como sendo uma extensão da problemática, composto por “conceitos, dimensões e indicadores articulados entre si para, em conjunto, formarem um quadro analítico coerente”, orientando o trabalho de observação e análise (Quivy & Campenhoudt, in Sousa & Baptista, 2011, p. 43).

A realização desta dissertação de mestrado irá integrar, numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de rever a literatura existente “para conhecer o estado-da-arte sobre a investigação” (Sarmento, 2013, p. 13), bem como os vários conceitos que estão associados a esta temática. Neste seguimento, será utilizado o método de análise documental, no qual serão consultadas “fontes primárias, fontes secundárias e fontes bibliográficas que podem ser contemporâneas ou retrospectivas” (Sarmento, 2013, p. 27). Deste modo

examinaremos diversos documentos e legislação onde a AD seja referenciada, bem como alguma bibliografia sobre o assunto.

No entanto, “as práticas de gestão de recursos humanos devem seguir a linha da ciência pragmática, ou seja, práticas cientificamente demonstradas, combinando assim elevado valor prático e forte rigor metodológico” (Moreira, 2011, p. 2). Numa segunda fase será aplicado o método qualitativo e quantitativo a uma amostra representativa do Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), como objeto de estudo, pois, segundo Reichardt & Cook (1986), um investigador não necessita de optar por um único método para realizar a sua investigação, podendo escolher uma combinação de atributos pertencentes a cada um dos métodos existentes.

Um método de investigação qualitativo “centra-se na compreensão dos problemas, analisando os comportamentos, as atitudes ou os valores. Não existe uma preocupação com a dimensão da amostra nem com a generalização de resultados” (Sousa & Baptista, 2011, p. 56), o que, segundo os mesmos autores, traduz-se numa melhor qualidade na recolha de dados, o que corresponde a uma melhor compreensão fenomenológica e de padrões.

“Os métodos qualitativos em ciências sociais são compostos, essencialmente, pelas técnicas e observação participante e da entrevista” (Espírito Santo, 2010, p. 25). Pretendemos assim realizar entrevistas estruturadas a dirigentes de RH na PSP, onde “o entrevistado responde a perguntas, que fazem parte de um guião cuidadosamente preparado” (Sarmiento, 2013, p. 34). Estas serão posteriormente tratadas “através de análise de conteúdo com recurso a matrizes cromáticas de unidades de contexto, registo da entrevista e análise de conteúdo por questão” (Oliveira, 2016, p. 10).

Já o caso do método quantitativo “mostra-se geralmente apropriado quando existe a possibilidade de recolha de medidas quantificáveis de variáveis e inferências a partir de amostras de uma população” (Sousa & Baptista, 2011, p. 53). Face aos objetivos do presente trabalho de investigação, pretendemos construir um inquérito para aplicação a agentes da PSP sendo, posteriormente, realizada a sua análise e tratamento estatístico às respostas dos inquiridos.

1.8. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

A presente dissertação de mestrado encontra-se dividida em duas partes: uma teórica e outra prática.

A primeira parte, a teórica, irá ser composta pela revisão da literatura, onde serão explorados conceitos como a GRH, motivação, AD, e ainda diferentes sistemas de AD. Já a segunda parte será constituída por um estudo realizado na PSP, elaborado pela aplicação de métodos qualitativos e quantitativos. No total, este trabalho académico será composto por seis capítulos.

O primeiro capítulo, designado de Introdução, congrega em si o enquadramento do trabalho e a justificação do tema, as questões de investigação, os objetivos e hipóteses, um resumo da metodologia da parte teórica e da parte prática, bem como uma síntese dos capítulos.

No segundo capítulo será apresentada a revisão da literatura sobre os conceitos de motivação e das teorias motivacionais, sendo que será ainda feita uma distinção do conceito de satisfação.

O terceiro capítulo é igualmente materializado pela revisão da literatura, mas desta vez, versando sobre a temática da AD, seguida da sua destrição com a gestão de desempenho, sendo depois analisada a eficácia e diversos problemas que podem estar associados à AD, terminando com a análise das diversas teorias da AD.

O quarto capítulo irá examinar diversos sistemas de AD, nomeadamente da Administração Pública portuguesa e de organizações policiais nacionais e europeias.

O quinto capítulo irá contemplar o estudo de caso na PSP, sendo iniciado com uma breve exposição sobre a Instituição e a análise dos resultados obtidos através da metodologia utilizada.

O sexto e último capítulo servirá para exibir as conclusões e recomendações, onde será feita a verificação das hipóteses, a confirmação dos objetivos propostos e ainda, apresentadas respostas às questões da investigação. Serão ainda apresentadas algumas propostas de melhorias e inovações ao atual sistema de AD da PSP, estas propostas terão o intuito de trazer mais motivação aos agentes de polícia, por forma a melhorar o seu desempenho na prestação do serviço público.

Por fim, haverá lugar às reflexões finais, limitações da investigação, e ainda recomendações para investigações futuras.

CAPÍTULO 2: A MOTIVAÇÃO

2.1. INTRODUÇÃO

A motivação surge como um “fenómeno complexo, interno, multideterminado e com especificidades relativas ao contexto, [motivo pelo qual] o assunto tem sido estudado sob diferentes prismas” (Almeida, 2012, p. 32), constituindo assim uma área de extrema importância tanto para a explicação do comportamento humano, bem como da sua própria natureza (Chiavenato, 2006).

Este capítulo terá como objetivo principal fazer uma revisão bibliográfica sobre o conceito de motivação, analisando diversas abordagens ao mesmo, fazendo uma destrição do conceito de satisfação, com o qual é muitas vezes confundido e esclarecendo ainda algumas das teorias da motivação mais retratadas na literatura.

Seguimos a linha de pensamento de Bergamini (2013) em que a motivação é intrínseca às pessoas, onde “a energia para a ação motivada não vem de fora, mas de dentro” (p. 11). Assim sendo, verificamos que uma pessoa não pode motivar outra, que “na realidade, são as próprias pessoas que vão criar a motivação dentro delas” (Röhrich, 2014, p. 3).

Desta forma questionamo-nos se existe algo que os GesRH podem fazer para motivar. A verdade é que podem, uma vez que segundo a mesma autora podem ser criados “mecanismos e contextos necessários para que estas [pessoas] se consigam automotivar” (Röhrich, 2014, p. 3). Pelo facto de o comportamento motivado poder ter uma origem extrínseca à pessoa, o papel dos GesRH é fundamental na medida em que devem “conhecer as condições sob as quais as pessoas podem ser motivadas para executarem as atividades dentro da organização” (Hampton, 1991, p. 157).

Chagamos à conclusão que o comportamento humano é complexo, estando subordinado tanto a questões externas como internas ao indivíduo (Chiavenato, 2006; Neves, 1998). Ao longo deste capítulo “procuramos perceber este conceito, estando cientes da importância que esta [motivação] tem na GRH” (Oliveira, 2016, p. 13).

2.2. CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Motivação é um conceito que é regularmente utilizado no quotidiano, no entanto, são raras as vezes em que é utilizado com o devido enquadramento e com o seu verdadeiro significado. Esta palavra é tão frequente, que “está entre as seis mais usadas na documentação empresarial”¹ (Denny, 2009, p. 1), todavia, como já foi referido anteriormente, “apesar de ser usada, não quer dizer que seja compreendida”² (Denny, 2009, p. 1).

Na grande maioria das vezes em que é utilizado, o vocábulo motivação aproxima-se mais de estados da alma do que propriamente de um conceito científico (Pereira, 2008), isto deve-se à generalização do conceito como forma das pessoas exprimirem as suas vontades e sentimentos do que no autêntico sentido da palavra.

A doutrina aponta para a falta de unanimidade pois, como afirma Chiavenato (2004), apesar da sua extrema importância, não é fácil definir este conceito em poucas palavras. A sua utilização em diversas áreas das ciências humanas não facilita esta tarefa, uma vez que se traduz numa panóplia de perspetivas (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso & Neves, 2014), tonando-o ainda mais difícil de definir.

No entanto, existem pontos que são coincidentes nas várias tentativas de criação de uma definição genérica que seja transversal às diversas áreas que utilizam o conceito (Graham & Weiner, 1996 in Almeida 2012; Bzuneck, 2004, in Almeida 2012). Nas correntes teóricas que podem ser diferentes, conseguem distinguir-se conjuntos de terminologias em que é utilizado um vocabulário sinónimo, que origina definições idênticas.

Em continuação ao descrito até agora, foram escolhidas e analisadas algumas definições de motivação e de motivação no trabalho que se consideraram mais relevantes para a compreensão da problemática em estudo.

Iniciando pelo estudo etimológico, a palavra tem a sua origem no vocábulo *motus* do verbo de expressão latina *movere*, que numa tradução literal significa mover, colocar em movimento, ou como refere Pereira (2008) “acção de pôr em movimento” (p. 217). Em poucas palavras podemos afirmar que a motivação é o que estimula uma pessoa a fazer algo. Ryan e Deci (2000) já haviam recorrido que o facto de alguém se encontrar motivado, não é nada mais do que se sentir movido a fazer algo. Mas, partilhando da ideia de Lima (2014), esta explicação não é um esclarecimento pleno para este conceito.

¹ Tradução da nossa responsabilidade.

² Tradução da nossa responsabilidade.

Seguindo as palavras de Madureira (1990) “a motivação é uma força que reside na pessoa e a estimula a dirigir o seu comportamento no sentido de alcançar alguns objectivos” (p. 299). De acordo com Vallerand e Thill in Carré e Caspar (2001) trata-se de uma construção hipotética que visa descrever “as forças internas e/ou externas que produzem o desencadear, a direcção, a intensidade e a persistência do comportamento” (p. 286). Para Barbosa (2009) a motivação consiste no “fenómeno que leva o indivíduo a comportar-se de uma determinada maneira” (p. 4), esta autora defende que o vocábulo é utilizado para justificar as razões que levam um indivíduo a manter um comportamento perseverante numa determinada direcção. Já Câmara, Guerra e Rodrigues (2013) vêm simplificar este conceito, descrevendo-o apenas como um “motivo para ação” (p. 738).

Enquadrando agora o conceito no âmbito organizacional, verificamos que, Chiavenato (2006) afirma que a “motivação é o processo que leva alguém a comportar-se para atingir os objectivos organizacionais, ao mesmo tempo que procura alcançar também os seus próprios objectivos individuais” (p. 593). Câmara, Guerra e Rodrigues (2013) referem que a motivação no quadro de trabalho é, no fundo, a existência de “razões para desencadear a ação que permita que o seu talento se manifeste” (p. 738). Já Bilhim (2013) vem referir que, esta motivação é “a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, esforço esse que é condicionado pela forma como esta satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos” (p. 291).

Perante os vários autores citados, retirados de uma comunidade científica muito mais vasta, é notório a falta de unanimidade que já tinha sido apontada *a priori*. No entanto, é possível retirar pontos comuns uma vez que “temos inicialmente um indivíduo que precisa de um motivo para agir de determinada forma, atingindo assim o objetivo. Este motivo pode ser de origem intrínseca, ou pode ser de origem extrínseca” (Oliveira, 2016, p. 15).

É ainda de referir que “cada indivíduo tem o seu próprio conjunto de expectativas e de crenças a respeito do seu trabalho. Essas forças interiores são os seus principais motivadores de realização” (Smith, 1993, p. 32). Que, caso os GesRH queiram motivar os seus trabalhadores “aumentam as possibilidades de o fazerem se compreenderem as necessidades, crenças e expectativas das pessoas em relação ao trabalho” (Hampton, 1991, p. 157), ideia esta que é acompanhada por Chiavenato (2006) ao afirmar que os GesRH têm que ter em atenção que cada pessoa é diferente em termos de valores, percepção do estímulo, necessidades, cognição e objetivos.

2.3. DISTINÇÃO DO CONCEITO DE SATISFAÇÃO

A motivação e a satisfação são dois conceitos que são muitas vezes confundidos ou utilizados como sendo sinónimos mas, na verdade, são muito diferentes entre si. O equívoco que existe entre ambas as conceções “tem conduzido a falsos juízos no que diz respeito ao estudo da motivação e aos fatores de satisfação do comportamento humano” (Antunes, 2011, p. 8). Santos (2012) afirma que embora relacionados, estes termos medem coisas diferentes, pelo que se torna oportuno clarificá-los e afastar quaisquer dúvidas que possam existir.

Numa tentativa de Locke (1968) em definir o conceito de satisfação no trabalho, idealiza-o como sendo a resposta afetiva de alguém no seu trabalho. A satisfação pode ser definida como uma “alegria ou prazer decorrente do preenchimento de uma necessidade ou desejo, podendo estar relacionada com imperativos de ordem fisiológica ou requisitos pessoais/sociais” (Dias, 2009, p. 22). Mais simplificado, pode ser definida como “o prazer resultante da realização daquilo que se espera ou deseja” (Antunes, 2011, p. 9).

Como forma de distinção, pode-se dizer que a satisfação “diz respeito às avaliações/afetos sobre objetos/condições/resultados, ao passo que a motivação se refere ao desenvolvimento de comportamentos esforçados e persistentes no sentido do alcance de objetos/condições/resultados” (Cunha et al., 2014, p. 116). Posto isto podemos resumir afirmando que se “a motivação é uma ação gerada por um motivo, a satisfação é uma resposta gerada pelo indivíduo perante uma necessidade, ou a sua supressão” (Oliveira, 2016, p. 16).

Importa realçar que a satisfação está ligada às recompensas extrínsecas, aquelas que são exteriores ao indivíduo e fugazes no tempo, uma vez que podem tornar-se num dado adquirido para a pessoa, tendo como exemplo as boas condições de trabalho, ou o levar a cabo uma atividade apenas com a finalidade de obter uma recompensa material (Cunha et al., 2014, p. 118). A par desta situação, surge a motivação que se associa às recompensas intrínsecas, as que se tendem a manter ao longo do tempo, interiores ao sujeito, sendo estimuladas pelo entusiasmo que o trabalho em si suscita naquele que o executa, como é o caso do reconhecimento no trabalho realizado (Cunha et al., 2014, p. 118).

Tenha-se em atenção que estes dois conceitos, apesar de serem distintos, não significa que não se relacionem, bem como não significa que não podem existir um sem o outro, como se pode verificar na tabela de relações do Anexo A.

Para a presente investigação importa ainda ressaltar que “a satisfação dos colaboradores é algo insaciável e mutável” (Medeiros, 2014, p. 34), pelo que o GesRH de uma empresa deve atender ao que move os seus trabalhadores e não ao que os satisfaz.

2.4. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Ao longo dos tempos foram surgindo diversas teorias que têm a motivação como objeto de estudo, estando estas delineadas de forma diferente.

É possível distinguir-se duas correntes de teorias: as de conteúdo e as de processo (Wagner, Hollenbeck in Neves, 1998), onde as primeiras estudam o que motiva o comportamento, as segundas tratam de estudar como interagem os componentes do processo que levam ao comportamento motivado (Neves, 1998). Dentro de cada uma das correntes mencionadas podem ser distinguidas entre gerais, que observam o comportamento humano propriamente dito e as organizacionais, que têm como referência o comportamento organizacional.

Seguidamente iremos analisar algumas das teorias aceites pela comunidade científica recorrendo a uma adaptação da taxonomia das teorias motivacionais sugerida por Cunha, et al. (2014), exposta na Tabela 19 do Anexo B.

2.4.1. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDO GERAL

Estas teorias encontram-se orientadas, como já foi mencionado, para compreender o motivo que leva ao comportamento dos indivíduos, observando-os como um todo, independentemente da organização em que se inserem.

2.4.1.1. Teoria das Necessidades de Maslow

Foi proposta uma teoria em que cada indivíduo tem necessidades que precisa de ver satisfeitas. Da sua satisfação, ou não, podem advir certos comportamentos que são originados pelo fator motivacional que está relacionado com o cenário em questão. Desta forma, Maslow (1943) vem afirmar que existe uma organização hierárquica das

necessidades, que é comumente apelidada de pirâmide das necessidades de Maslow³, onde está plasmada uma sistematização da primazia da satisfação das necessidades. Uma necessidade de nível superior só pode ser satisfeita quando uma de nível inferior já o tiver sido (Cunha et al., 2014; Maslow, 1970), pois enquanto esta “não for satisfeita, as outras em regra, não exercem influência no comportamento do indivíduo” (Barata, 2013, p. 11).

No entanto, Maslow não trouxe apenas à ciência uma lista organizada de necessidades. Vem ainda idealizar que a motivação não é apenas um estado momentâneo, é um processo ininterrupto e dinâmico, que se encontra em constante atualização. Bilhim (2013) afirma ainda que para este autor a motivação pode ser classificada segundo o tipo de satisfação que é adquirida, estando os dois primeiros níveis da pirâmide relacionados com a satisfação interna e os restantes níveis com a externa.

“Os líderes devem-se preocupar com a identificação do nível de satisfação das necessidades dos seus colaboradores” (Cunha et al., 2014, p. 121), uma vez que, segundo esta teoria, não é viável tentar motivar um trabalhador dando-lhe uma promoção, se este não tiver satisfeitas as necessidades de nível inferior.

A divulgação desta teoria foi alargada e aceite no seio da comunidade científica, no entanto, carece de comprovação empírica (Alderfer, 2011; Cherrington in Neves, 1998). Existem também algumas críticas que se podem levantar a esta teoria, nomeadamente o facto da ordem das necessidades poder variar consoante o indivíduo (Cunha et al., 2014) bem como uma necessidade de nível superior poder ser necessária para a satisfação de uma de nível hierárquico inferior.

2.4.1.2. Teoria das Necessidades de McClelland

Este autor desenvolveu uma teoria tendo por base as necessidades, que pode ser designada por “teoria dos motivos” (Cunha et al., 2014, p. 124), “teoria da necessidade de realização” (Paulo, 2003, p. 21), “teoria de McClelland” (Bilhim, 2013, p. 206), ou ainda por “teoria das necessidades de McClelland” (Teixeira, 2013, p. 129).

A teoria que é apresentada vem esclarecer que cada indivíduo tem necessidades adquiridas, ou seja, “necessidades que as pessoas desenvolvem através da experiência ao longo da sua

³ Consultar figura 1 do Anexo C.

vida” (Teixeira, 2013, p. 129). São definidas três necessidades ou motivos que levam as pessoas a agir: realização, afiliação e poder, para os autores que defendem esta teoria “todas as pessoas possuem estes três tipos de necessidades, embora haja uma característica mais predominante em cada indivíduo, isto é, um dos tipos de necessidade irá influenciar mais que os outros” (Freitas, 2006, p. 28), no sentido em que um motivo assume a supremacia, coexistindo com os outros (Paulo, 2003).

O motivo de realização ou sucesso retrata indivíduos altamente motivados, orientados para a excelência, que preferem fixar objetivos desafiantes, com um nível de risco intermédio e que preferem situações em que haja *feedback* para poderem melhorar o seu desempenho (Bilhim, 2013; Paulo, 2003).

Se nos debruçarmos sobre a afiliação verificamos que apresenta pessoas que tendem a agir amigável e cooperativamente, no entanto, se se sentirem sobre ameaça podem passar a atuar de forma tempestuosa (Cunha et al. 2014; Lima, 2014). Os laços estreitos que criam podem levar a uma incapacidade avaliativa justa e eficaz, pois investem mais na proximidade que no alcance dos objetivos do grupo.

Uma pessoa com o motivo de poder tem a necessidade de se orientar para o prestígio (Cunha et al., 2014), procura posições em que pode influenciar os outros (Hampton, 1991), desejando levá-los a ter um determinado comportamento que não se observaria sem a sua influência (Bilhim, 2013). Não têm medo de se responsabilizar pelo desempenho dos outros (Barata, 2013), pelo facto de isso poder levá-lo ao sucesso (Lima, 2014), sentindo-se à vontade em situações complexas e tomar decisões de risco (Teixeira, 2013) e desejam, por estes motivos, alcançar prestígio e reputação para exercerem funções de gestão e liderança (Cunha et al., 2014).

2.4.1.3. Teoria ERG de Alderfer

Esta teoria vem atualizar a das necessidades de Maslow, essencialmente nas perspetivas com que se olha para a motivação humana. Apresenta então uma teoria baseada em três categorias de necessidades humanas: existência, relacionamento e desenvolvimento (Alderfer, 2011), que em inglês formam o acrónimo ERG (*existence, relatedness e growth*), que lhe dá o nome.

O autor aceita que “uma pessoa pode sentir-se motivada por mais de uma necessidade em simultâneo, podendo as necessidades de nível superior serem ativadas sem que as necessidades do nível inferior tenham sido completamente satisfeitas” (Cravid, 2015, p. 30), o que significa que os níveis de necessidades podem ser preenchidos simultaneamente, apesar da hierarquia existente. Refere ainda que “quanto menos a satisfação da necessidade de nível superior, maior apego haverá pela satisfação das necessidades de nível inferior” (Paulo, 2003, p. 26).

A verdade é que “a contribuição de Alderfer representa uma versão mais válida e sustentada da teoria das necessidades” (Bilhim, 2013, p. 296), mas ainda assim os estudos empíricos desta teoria são questionados “nomeadamente ao nível da metodologia da pesquisa utilizada” (Freitas, 2006, p. 28).

2.4.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE CONTEÚDO ORGANIZACIONAL

Enquadra teorias que estão orientadas para um estudo que procura compreender o motivo do comportamento dos indivíduos, observando-os na dinâmica que mantêm com a organização em que estão inseridos.

2.4.2.1. Teoria Bifatorial de Herzberg

Frederick Herzberg veio trazer aos estudos sobre a motivação, uma teoria que se concentra na dinâmica motivacional que se estabelece entre o indivíduo e a organização que este integra. Esta nova teoria sugere que as pessoas têm dois tipos de necessidades que se podem considerar independentes e os seus efeitos distintos um do outro (Cunha et al., 2014).

O primeiro grupo pode ser considerado pelos fatores higiénicos. Estes estão associados à natureza extrínseca do trabalho (Teixeira, 2013), sendo capazes de reduzir ou até mesmo anular a insatisfação, mas nunca poderão levar à motivação das pessoas, uma vez que atuam apenas no curto prazo, funcionando apenas como seus “desbloqueadores” (Oliveira, 2016). Acima de tudo, encontram-se relacionados com o contexto do trabalho (Camara et al., 2013), e podem ser exemplificados como o salário, a segurança, as condições de trabalho e até mesmo a relação que mantém com os colegas ou os seus superiores.

Os segundos fatores são denominados de motivadores e relacionam-se com a natureza intrínseca do trabalho (Teixeira, 2013), e já são capazes de conduzir a elevados níveis de satisfação, a longo prazo e à felicidade, “e assim resultar em motivação das pessoas” (Cunha et al., 2014, p. 128). Associam-se mais ao conteúdo do trabalho (Camara et al., 2013), com o sentimento de realização, o desenvolvimento pessoal e a realização. Quem consegue preencher esta necessidade, é quem consegue produzir um “efeito duradouro de satisfação e aumento de produtividade em níveis de excelência” (Chiavenato, 2006, p. 69).

Este autor vem ainda criticar o facto de “muitos gestores prestarem relativamente menos atenção aos fatores motivacionais e preocuparem-se fundamentalmente com os fatores higiénicos – que não conduzem à motivação das pessoas” (Teixeira, 2013, p. 128). Estes gestores, segundo esta teoria, estão a tentar motivar os seus trabalhadores através dos fatores higiénicos, cujos efeitos se perdem rapidamente.

Tal como todas as outras teorias, esta não fica isenta de críticas uma vez que diversos autores apontam uma certa subjetividade no processo de investigação, assim como o facto de existir uma separação rígida entre os dois tipos de fatores, apontando que estes poderão ser híbridos, como por exemplo as recompensas salariais (uma vez que pode motivar se a gratificação for significativa (Cunha et al., 2014)). Todavia, apesar das críticas, o autor consegue estar entre os modelos pioneiros concebidos para a utilização profissional de gestão (Steers, Porter, & Bigley, 1996).

A literatura estabelece ainda algumas relações entre a teoria de Herzberg e a de Maslow, afirmando que as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais podem ser enquadradas como os fatores higiénicos, e a necessidade de estima e de autorrealização pode ser análoga aos fatores motivacionais, como é verificável na figura 2 do Anexo D.

2.4.2.2. Teoria das Características da Função de Hackman e Oldham

Uma ferramenta fundamental para que exista motivação nos trabalhadores são as características do trabalho (Cunha et al., 2014). Este modelo desenvolvido por Hackman e Oldham surgiu então para dar resposta às perguntas que a doutrina colocava a este problema que surgiu, sobre quais as características do trabalho que seriam mais importantes para esta matéria.

Estes autores vêm assim defender “que um trabalhador bem adaptado ao seu trabalho irá manter um alto nível de desempenho fruto da sua motivação interior. Assim, os autores procuraram identificar os fatores motivacionais que deveriam caracterizar o trabalho de forma a manter a pessoa motivada” (Silva, 2012, p.12). Conseguiram identificar cinco características que viabilizam tornar a própria função num fator motivador: variedade, identidade, significado, autonomia e *feedback*.

A variedade relaciona-se com o nível de exigência das competências e conhecimentos que é requerido para a realização de uma determinada função. Um serviço será menos motivador se obrigar ao exercício de atividades rotineiras, como é o exemplo de um empregado fabril que efetua diariamente a mesma função inúmeras vezes, durante um longo período de tempo.

A característica da identidade vem afirmar que o trabalhador se deve identificar um resultado final visível da sua função. Como um exemplo válido para a identificação, podemos ter um pintor que produz uma obra na sua totalidade, desde a escolha de tintas à sua execução, identificando-se assim plenamente com o resultado final.

O significado de uma função respeita ao impacto e importância que o serviço tem na vida de outros. Um exemplo poderá ser dado através do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade da PSP, no acompanhamento que fazem de idosos sendo, por vezes, a única companhia que estes têm durante esse dia.

Já a autonomia vem avaliar o nível de discricionariedade de uma dada função. Um médico tem uma grande autonomia no que diz respeito ao tratamento a aplicar a um doente que procure a sua ajuda, dentro das opções que existem.

Finalizando, o *feedback* retrata a informação que o trabalhador vai recebendo sobre o trabalho que está a desenvolver, em qualidade e quantidade. Muitos trabalhadores recebem este *feedback* apenas no momento da sua AD (McKenna, 2012).

A acompanhar esta teoria, surge um instrumento de medida, que permite fazer a medição das cinco características, tornando-as mensuráveis, dando origem ao potencial motivador (cfr. Anexo E). Importa salvaguardar que um trabalhador ainda que tenha um potencial motivador elevado, pode não se motivar pelo facto de ter necessidades nos fatores higiénicos que Herzberg enuncia (Lima, 2014), pois “a motivação é o resultado do modo como se combinam as características da situação com as características do indivíduo” (Cunha et al., 2014, p. 134). Desta forma, é possível afirmar que este modelo surgiu como uma melhoria à teoria apresentada por Herzberg, permitindo aplicá-la a nível organizacional.

2.4.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE PROCESSO GERAIS

Iniciamos agora dissertação relativa a algumas teorias de processo gerais, que são as que se encontram orientadas para a investigação dos elementos do processo que levam um indivíduo a ter um comportamento motivado, analisando-os como um todo, não olhando à organização a que estes pertencem.

2.4.3.1. Teoria da Equidade de Adams

Uma das principais características da vida em sentido geral é a necessidade de justiça e o termo equidade, que dá o nome à presente teoria desenvolvida por Adams, significando isso mesmo, retidão e justiça.

A equidade distingue-se de igualdade no plano em que esta se aplica, por exemplo, quando duas pessoas recebem a mesma remuneração, já a primeira trata de duas pessoas que recebem na medida do seu desempenho, dos esforços que dedicou à sua função. Verificamos assim que esta teoria “assenta numa justiça entre a dualidade de investimentos e ganhos” (Oliveira, 2016, p. 25).

A ideia geral desta teoria passa então pela ideia de que os seus trabalhadores comparam os seus contributos para a organização com o que dela recebem, sendo que se este notar diferenças, achar que não é equivalente, irá percecionar um desequilíbrio, entendendo-o como uma injustiça organizacional. Como é possível analisar, esta não é uma teoria que renegue as teorias das necessidades na explicação da motivação, apenas vem acrescentar uma outra perspetiva (Teixeira, 2013).

Esta equidade percecionada pode ser interna, quando o indivíduo se compara com os seus pares, que se encontram, por exemplo na mesma empresa a laborar, ou externa nos casos em que esta comparação surge com membros de empresas similares à que pertence. Independentemente da sua qualidade, “considera-se existir equidade quando o rácio de ganhos e investimentos do indivíduo é semelhante ao rácio de ganhos e investimentos do referente” (Cunha et al., 2014, p. 136).

A avaliação que um indivíduo faz de uma certa situação é sempre realizada de forma subjetiva, resultando das suas próprias perceções, que podem ser dos mais variados tipos. Neste ponto podem surgir duas situações de iniquidade, uma favorável quando o trabalhador

se sente mais valorizado do que esperava, e uma desfavorável, que pode trazer mais problema pois um trabalhador “quando encara uma situação de injustiça enfrenta uma situação de incómodo” (Oliveira, 2016, p. 25). Em ambos os tipos de injustiça o indivíduo pode sempre ser motivado a fazer mais ou menos (McKenna, 2012).

É deveras relevante que os gestores tenham em mente que “uma pequena iniquidade aos olhos do gestor, pode ser muito importante no espírito dos que por ela são diretamente afetados” (Teixeira, 2013, p. 130), pois, seguindo o pensamento de Cunha et al. (2014), as pessoas estão dispostas a trabalhar mais se souberem que isso reflete-se numa recompensa superior. Em linhas gerais, pode-se afirmar que as recompensas têm que ser imparciais, ou seja, tomando como exemplo uma unidade policial, apesar de um comandante ter subordinados que aprecie mais que outros, tem que fazer um esforço para ter um tratamento igualitário, encobrendo predileções, para que haja um sentimento de justiça entre todos.

2.4.3.2. Teoria ModCO de Luthans e Kreitner

A teoria da modificação do comportamento organizacional, mais conhecida por ModCO, diferentemente das correntes anteriores, vem investir “na previsão e no controlo das pessoas, ou seja estuda-se a forma como agem as pessoas” (Lima, 2014, p. 16).

Vem tentar compreender o comportamento através da aprendizagem operante, “a qual defende que comportamentos inicialmente aleatórios vão dando lugar a comportamentos mais frequentes por via do reforço destes comportamentos” (Cunha et al., 2014, p. 138), sendo assim possível depreender que “os motivos que nos levam a agir em determinado sentido têm que ver com fatores ambientais exteriores ao indivíduo” (Sousa, 2012, p. 14).

Este estudo assenta na teoria de que os comportamentos tidos como aleatórios, depois de reforçados, vão passando a tornar-se cada vez mais ou menos reiterados, conforme o objetivo. O reforço mencionado pode ser de cariz positivo, negativo, extintivo ou punitivo.

O reforço de cariz de positivo consiste na atribuição de uma recompensa pela realização de um comportamento desejado. No caso do reforço de cariz negativo trata-se de retirar uma determinada contingência que se considerava necessária, ao atingir a conduta tida como desejável. Quando nos referimos à extinção, relatamos situações em que deixa de existir um reforço positivo para que o comportamento indesejado deixe de se manifestar. Por último

surge a punição que atribui reforços de cariz negativo com o objetivo de mitigar a conduta que não é desejada.

Posto isto, é possível verificar que para esta teoria os comportamentos podem ser aprendidos observando os outros, pois ao examinar o que acontece aos outros a terem determinados comportamentos, conseguem antecipar situações que poderão ocorrer consigo se agirem de uma determinada forma (Cunha et al., 2014), ou seja, que as pessoas são capazes de se autodisciplinar mesmo sem que haja pressão externa para esse efeito.

2.4.4. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO DE PROCESSO ORGANIZACIONAIS

Nos pontos seguintes serão apresentadas algumas das teorias de processo organizacionais que, como já foi referido anteriormente, encontram-se orientadas para o compreender os componentes do processo que leva ao comportamento motivado das pessoas, examinando-as na dinâmica que mantêm com a organização a que pertencem naquele momento.

2.4.4.1. Teoria da Definição de Objetivos de Locke e Latham

Todas as pessoas têm metas a alcançar e, por esse motivo, orientam as suas ações para um determinado fim, ou seja, existe um efeito motivador na existência de objetivos (Latham, 2004; Locke, 1968), ou seja, estes “afetam a performance dirigindo atenção, mobilizando esforço, aumentando a persistência e motivando o desenvolvimento de estratégias”⁴ (Locke, Shaw, Saari, & Latham, 1981, p. 125).

Ainda que não possam ser definidos objetivos próprios em todos os casos (pois alguns encontram-se dependentes da organização), os autores desta teoria acreditam que traçar objetivos é a melhor fonte de motivação (Rocha, 2010).

Para Locke e Latham (1990), a nossa própria vida é uma sucessão de objetivos, não se podendo, por esse motivo, olhar para esta teoria de uma forma puramente empresarial. O objetivo deste estudo é então conseguir identificar o tipo de objetivos que mais conseguem estimular a atenção, o esforço e a persistência das pessoas (Cunha et al., 2014). Para que os

⁴ Tradução da nossa responsabilidade.

trabalhadores aceitem e cumpram os objetivos definidos, é importante ter em conta que este processo se torna mais simples se estes forem ouvidos no processo de delineação dos objetivos que terão que cumprir (Aderson & O'Reilin, 1981).

A conclusão mais relevante que foi alcançada no âmbito desta teoria foi o facto dos objetivos que se demonstraram mais eficazes combinarem entre si as características agrupadas no acrónimo SMART: specific (e stretched), measurable, agreed (e attainable), realistic e timed, ou seja, os objetivos definidos terão de ser específicos e exigentes, mensuráveis, acordados, alcançáveis, realísticos (no entanto difíceis) e ainda com prazos definidos.

Para os gestores seria importante a “criação de instrumentos de gestão que integrassem gestor e subordinado na definição (conjunta) de objetivos, com o propósito de desenvolver o empenhamento e a responsabilidade do trabalhador para com o seu trabalho e os objetivos subjacentes” (Sousa, 2012, p. 17), no entanto, devem sempre ter em consideração que a existência de recompensas associadas ao alcance de objetivos, tende a facilitar todo o processo de aceitação.

Não se desviando das teorias anteriores, esta teoria tem alguns aspetos negativos, nomeadamente por poder prejudicar os relacionamentos interpessoais, pelo facto das pessoas focarem nos seus próprios objetivos, por estar a focar a pessoa numa determinada meta, pode fazer com que se esta se esqueça de outros processos também eles relevantes e, também, por em certas fases de aprendizagem, a determinação de objetivos não dever ser aplicada, pois a atenção deve estar toda focada na aquisição de conhecimentos e não em atingir metas (Cunha et al., 2014; Sousa, 2012).

2.4.4.2. Teoria das Expectativas de Vroom

Nesta teoria, Victor Vroom, vem afirmar que todo o processo de motivação deve ser explicado tendo em conta as preferências e os objetivos que cada indivíduo tem, ou seja “os indivíduos serão motivados para ter uma determinada conduta dependendo daquilo que acreditam que vá acontecer como resultado dessa ação, e da atração que sentem relativamente a esse resultado” (Oliveira, 2016, p. 29).

Conceitos como resultados e força têm uma grande relevância na construção desta teoria (Ferreira, Neves & Caetano, 2011), no entanto, segundo o autor, existem três fatores

basilares que são a expectativa, a valência e a instrumentação (Bilhim, 2013; Chiavenato, 2006, Cunha et al., 2014). A expectativa trata da percepção da probabilidade que um indivíduo considera de um resultado existir, em função das ações toma (Vroom, 1964). No caso da valência, estas podem ser positivas ou negativas, dependendo de como a recompensa é percebida pelo indivíduo (Lunenburg, 2011), ou seja, é uma questão muito subjetiva. Quando nos referimos à instrumentalização estamos a verificar o uso da recompensa que pode ser obtida, na obtenção de um outro resultado (Cunha et al., 2014).

Enquanto os resultados que anteriormente falámos podem ser a resposta da organização ao trabalho, a força é passível de ser medida como potencial individual de motivação⁵, onde quanto maior a força, maior será a motivação (Ferreira et al., 2011).

Para os GesRH é importante saberem que não será fácil avaliar os sentimentos e gerir as expectativas dos seus colaboradores, pois existe a possibilidade de diferentes pessoas poderem escolher diferentes tipos de prémios. Todos estes factos comprovam que esta teoria é de difícil aplicação (Cunha et al., 2014) e de difícil medição de resultados dos conceitos envolvidos (McKenna, 2012).

2.5. SÍNTESE CAPITULAR

A motivação dos trabalhadores tem sido apontada como fator primordial para o sucesso das organizações, pois “transforma-se na pedra angular de toda a construção de uma nova gestão de recursos humanos” (Bilhim, 2011, p. 40). Desta forma, ao longo deste capítulo foram apresentados os conceitos de motivação e satisfação, distinguindo-os, bem como foram analisadas diversas teorias da motivação, que têm em comum o tentar descobrir como motivar os indivíduos.

Pelo facto de a motivação funcionar como “mola propulsora que leva o empregado a agir com vista à consecução das metas do seu grupo de trabalho” (Carvalho & Oziléa, in Moreira, 2011, p. 69), num contexto organizacional, como é o caso da PSP, é fundamental ter presente a existência de um conjunto de teorias motivacionais que podem ser fulcrais para melhorar, recuperar, ou até mesmo evitar a quebra de desempenhos e por consequência aumentar os índices de motivação dos elementos policiais.

⁵ Consultar Equação 3 no Anexo F.

CAPÍTULO 3:

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

3.1. INTRODUÇÃO

Em qualquer organização existe a necessidade de avaliar as qualificações e os méritos dos seus membros, para que seja possível conhecer melhor o rendimento profissional de cada um dos seus trabalhadores, avaliar as suas aptidões e motivações para que, posteriormente, seja possível orientar as funções desse trabalhador em torno dessas mesmas competências (Machado et al., 2014).

Segundo Caetano (2008a) a AD, enquanto sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho que foi realizado pelos trabalhadores de uma organização, surgiu como uma ferramenta da GRH, praticamente desde que começou a existir gestão das organizações de uma forma mais sistematizada.

Pode ser definida como “conjunto de atividades que a organização utiliza para avaliar os seus colaboradores, desenvolver as suas competências, realçar o seu desempenho e distribuir recompensas”⁶ (Fletcher, 2001, p. 473). Nas palavras de Chiavenato (2001), “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como do seu potencial de desenvolvimento, onde toda a avaliação se traduz num processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa” (p. 107).

Já Duarte (in Mendes & Sarmento, 2010) considera que a AD é um processo pelo qual uma organização mede a eficiência e a eficácia dos seus colaboradores, tendo este processo que ser formal (com base em procedimentos oficiais, previamente definidos), sistemático (ou seja, tem que ser um processo continuado), periódico (pois deve ser medido com alguma periodicidade), qualificado e estandardizado (pelo facto de obedecer a certos critérios). Esta última perspetiva é considerada como sendo limitada, uma vez que não se preocupa nem com a produtividade nem com o bem-estar dos trabalhadores.

⁶ Tradução da nossa responsabilidade.

A AD foi assumindo gradualmente um papel estratégico e integrador de várias práticas de GRH nas organizações (Morgado, 2013), tudo isto, para conseguir, como resultado final da sua aplicação, reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os valores, a cultura e os objetivos do negócio (Câmara in Mendes & Sarmento, 2010).

Desta forma, verificamos que a AD está relacionada com a necessidade de controlo que existe nas organizações, por forma a saber se os seus objetivos estão a ser cumpridos pelos seus trabalhadores. Revela-se ainda bastante importante para a GRH, pelo facto de ter influência indireta pela sua ligação aos processos de recrutamento, seleção, formação e desenvolvimento profissional, remuneração e promoção (Caetano, 2008a).

No entanto, não é apenas fundamental para a empresa, uma vez que “corresponde, ainda, a uma necessidade humana. Ser avaliado pela sua eficácia e ter consciência do seu progresso no domínio do trabalho são aspetos que contribuem para a motivação do trabalhador” (Machado et al., 2014, p. 140).

Se as fraquezas e forças de um indivíduo não forem reconhecidas, dificilmente os seus esforços serão alinhados com os da organização (Sarmento, Rosinha & Silva, 2015). Por esse motivo, podemos verificar que os objetivos da AD podem ser muitos, desde auxiliar nas transferências, à atribuição de recompensas, podendo ser alinhadas em grandes grupos como: verificar se objetivos da organização foram alcançados, se o desempenho desejado foi alcançado, e ainda, a melhoria da comunicação interna (Sarmento et al., 2015; Sousa et al., 2012). A congregação de todos estes objetivos base da AD, irá permitir à organização elevar cada vez mais as suas metas e melhorar os seus resultados.

Resumindo, podemos afirmar que a AD é uma apreciação sistemática do comportamento do indivíduo no cargo ou função que desempenha, tendo como suporte a análise objetiva do comportamento humano no trabalho, a comunicação e até mesmo o resultado da avaliação (Esteves, 2013). Esta tem por finalidade ideal “maximizar o uso do potencial humano, possibilitar o crescimento e desenvolvimento das pessoas e tratar os recursos humanos como o recurso básico da organização” (Dantas & Rocha, 2007, p. 11).

Depreende-se então que a AD “é uma tarefa chave na gestão de pessoas, porque dela decorrem consequências importantes para a retenção, motivação e desenvolvimento dos trabalhadores” (Mendes & Sarmento, 2010).

3.2. DIFERENÇA DA GESTÃO DE DESEMPENHO

Recentemente tem-se vindo a assistir a uma evolução do conceito de AD para gestão de desempenho, com a essência assente na valorização dos trabalhadores enquanto indivíduos, constituindo-se como o bem mais valioso da organização (Cheng, Dainty & Moore, 2007). De facto, ambos os conceitos são, erradamente, muitas vezes confundidos entre si.

A AD significa “fazer um juízo de valor sobre a contribuição do colaborador no passado (ano anterior), com o objetivo de lhe atribuir uma classificação global” (Camara et al., 2013), já gerir o desempenho é um processo mais abrangente e, consequentemente, mais exigente. Pode ser definido como “o conjunto de atividades levadas a cabo pela organização para estimular o desempenho individual ou do grupo, com o fim último de melhorar a eficácia organizacional”⁷ (DeNisi, 2000, p. 134). A gestão do desempenho é ainda encarada como um processo estratégico que se encontra focado na melhoria da eficácia das organizações, aperfeiçoando a execução das tarefas e também desenvolvendo as capacidades das pessoas (Sarmiento et al., 2015).

Segundo Sarmiento et al., (2015) a gestão do desempenho evoluiu de um conceito que se associa ao conjunto de práticas que se utilizam para medir e ajustar o desempenho do trabalhador, para um processo integrado, onde os gestores trabalham com os seus colaboradores para atingir expectativas, medir e recompensar desempenhos com a finalidade de melhorar o sucesso da organização.

Gerir o desempenho consiste em alinhar os objetivos da organização com os objetivos individuais dos seus trabalhadores, através da construção de um plano integrado e exequível com os seus colaboradores, fazendo sempre o seu acompanhamento e avaliando o seu desempenho no final do processo (Nascimento & Pereira, 2015; Sarmiento et al., 2015).

Este plano que é criado, é dividido em três fases: planeamento do desempenho, monitorização e acompanhamento, e avaliação, *feedback* e identificação de oportunidades de desenvolvimento. A primeira fase consiste em definir objetivos, onde se clarifica de forma expressa aquilo que se espera que venha a ser feito (Mendes & Sarmiento, 2010). Na fase de monitorização e acompanhamento garante-se o progresso do trabalhador, coordena-se esforços e estimula-se os envolvidos a melhorar o seu desempenho. Na última fase procede-

⁷ Tradução da nossa responsabilidade.

se à avaliação dos resultados obtidos e fazem-se planos para o futuro, só nesta última parte é que surge a AD, como sendo uma pequena fatia do bolo que é a gestão de desempenho.

3.3. PROBLEMAS INERENTES À EFICÁCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma grande maioria dos GesRH não gosta de realizar avaliações pelo dano que podem gerar com os funcionários (Sarmiento & al., 2015). A verdade é que existe uma evidência que aponta que, mesmo com uma avaliação positiva, esta pode ser desmotivante se for percebida pelo trabalhador como forma de o controlarem (Ryan & Deci, 2000), ou, por outro lado, se anteriormente já tiver recebido uma avaliação superior, ou se comparando com outro colega de trabalho a achar injusta.

Segundo Lawler (1979), são muitas as organizações que executam uma AD pouco eficaz, sendo mesmo considerada por Deming (2000) como uma das “doenças mortais” que destroem as organizações. No entanto, quando as avaliações são “reconhecidas e percebidas como justas e conseguem traduzir a essência da finalidade com que são efetuadas, são inspiradoras e instam os avaliados para a procura de desempenhos melhores” (Sarmiento et al., 2015, p. 48). Por estes motivos, os sistemas de AD não podem ser vislumbrados como processos concluídos, pois devem estar constantemente a ser aperfeiçoados, apesar de toda a estabilidade que lhes deve ser inerente.

Para além de problemas com os sistemas de AD, surgem também alguns problemas inerentes à própria avaliação, como por exemplo: o efeito de halo (que consiste na avaliação de vários fatores, tendo por base apenas um fator que observou, alargando-o a todos os restantes); a tendência central (que passa por atribuir notas médias e muito semelhantes a todos os trabalhadores, por forma a não se comprometer); erro por acontecimentos excecionais (uma atitude de relevo pode não traduzir o desempenho habitual do trabalhador, mas será onde o avaliador se irá basear na sua avaliação); o erro por semelhança (que passa por atribuir melhores resultados a quem considera ser mais parecido consigo); e, também o erro por efeitos emocionais (que nada mais é que a manifestação de favoritismos, onde o avaliador dará melhor nota a quem gostar mais, por uma questão de simpatia) (Camara et al., 2013; Machado et al., 2014; Sousa et al., 2012).

Com a finalidade de diminuir a possibilidade de existência deste tipo de erros e com o objetivo de melhorar as AD, é fundamental que os avaliadores tenham formação para o efeito (Bilhim, 2009). Para tal, as organizações devem focar-se na fidelidade, validade, praticabilidade e aceitação dos seus sistemas de AD, para que esta possa ser exercida da melhor forma possível e para obter os melhores resultados (Nascimento & Pereira, 2015).

Para obter a melhor eficácia de um sistema de AD, segundo Sarmento et al. (2015), é crucial que se incentive a mudança, monitorize e melhore comportamentos, abrindo espaço para o diálogo, para que os trabalhadores possam tanto mostrar as suas preocupações como apresentar sugestões para melhorar a sua função. Desta forma irá não só melhorar-se a AD como abrir caminho à motivação dos colaboradores, por se sentirem acompanhados e incentivados a melhorar o seu desempenho.

3.4. CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Podem existir inúmeras formas de medir o desempenho, por esse motivo, ao longo dos tempos foram surgindo diversos métodos com o objetivo de melhorar a AD que estava a ser realizada em diversas organizações. Os sistemas de AD têm que medir, exatamente, o que é expectável que vão medir, de modo fiável e válido, e com o menor erro possível (Sarmento et al., 2015). Nos dias que correm, é possível distinguir dois grandes grupos de métodos de AD, os mais tradicionais e as novas tendências que estão a ser criadas pelos GesRH das empresas.

De seguida iremos analisar alguns dos métodos aceites pela comunidade científica, recorrendo, para o efeito, aos métodos que são apresentadas por David (2005) e Sarmento et al. (2015).

3.4.1. MÉTODOS TRADICIONAIS DE ANÁLISE DE DESEMPENHO

A necessidade de avaliar pessoas dentro das organizações, fez com que fossem surgindo soluções que se transformaram em métodos de avaliação acabando por se tornar bastante populares. Estes variavam consoante a organização, adaptando-se, de certa forma, às suas

políticas de GRH (David, 2005). Cada um destes métodos tem como finalidade atender a objetivos específicos e a determinadas características dos trabalhadores envolvidos.

Hoje em dia, chamam-se de métodos tradicionais, não por terem deixado de ser aplicados, mas simplesmente por terem surgido novas tendências. Segundo Sarmiento et al. (2015), estes caracterizam-se por serem muito burocratizados, rotineiros e repetitivos, são contidos pelo facto de a avaliação funcionar como um fim e não como um meio (como por exemplo melhorar o desempenho), indicando ainda que lhes falta liberdade de forma e de conteúdo.

3.4.1.1. Método da Lista Comparativa

Este método compara indivíduos entre si, para que posteriormente possam ser seriados como sendo o melhor e o pior colaborador para a atribuição das avaliações. Esta lista poderá ter três variantes: simples, de pares ou grupal.

A lista comparativa simples trata de estabelecer uma lista com o desempenho de todos os funcionários numa determinada função, para depois se analisar quem foi o melhor/pior a desempenhá-la, sendo que, para que seja possível esta análise, têm de existir no mínimo três indivíduos (Sarmiento et al., 2015). A comparação entre pares trata de analisar dois a dois todos os trabalhadores entre si, mediante determinados critérios, tendo que se elaborar uma tabela para cada critério (David, 2005). Já a lista grupal é uma variante da simples, mas em vez de ser o nome da pessoa, compara-se grupos de trabalho (Sarmiento et al., 2015)⁸.

Este método tem uma grande vantagem, que é o baixo custo associado, no entanto torna-se pouco prático e incomportável se existirem muitos grupos ou muitos critérios a avaliar, pois, para tal, seria necessário a criação de várias listas. Uma outra desvantagem é a não existência de participação do avaliado em todo o processo.

3.4.1.2. Método da Escolha Forçada

Este método foi criado com o objetivo principal de ser capaz de neutralizar o efeito halo e tornar o processo o mais objetivo possível, sem perder a simplicidade e a operacionalidade

⁸ Quadros exemplificativos no Anexo G.

(David, 2005). Após a sua aplicação, foram observados resultados bastante satisfatórios, pelo que foi adaptado e implementado em diversas empresas (Berkshire & Highland, 1953).

Em termos gerais, podemos afirmar que este método “consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual” (Sousa et al., 2012). Desta forma são apresentados ao avaliador diversas frases, agrupadas em blocos, tendo este que escolher uma ou duas das que mais se aplicam ao desempenho do seu trabalhador.

Cada bloco é constituído por duas, quatro ou mais frases, podendo aqui existir duas variações: na primeira apresentam-se frases positivas e negativas em cada bloco e o avaliador escolhe a frase positiva e negativa que mais se aplica ao avaliado, ou, numa segunda alternativa, apresentam-se apenas frases positivas onde irão ser escolhidas as duas que mais se aplicam ao colaborador.

As frases que constam em cada bloco não podem ser escolhidas aleatoriamente, uma vez que deverá assegurar uma correspondência entre cada bloco de afirmações e os critérios de AD (Caetano, 2008b; David, 2005).

Seguindo as palavras de Sarmiento et al. (2015), como vantagens principais deste método, podemos apresentar o baixo custo associado, o facto de evitar o efeito halo e por ser simples de aplicar, não existindo necessidade de preparação prévia dos avaliadores. No entanto, tem alguns pontos menos positivos como a complexidade no seu planeamento e construção, o facto de não proporcionar uma visão global de resultados nem permitir comparações, ser pouco conclusivo em termos de resultados e, ainda, não haver participação do avaliado.

3.4.1.3. Método dos Incidentes Críticos

Contrariamente aos restantes métodos, este não se foca nas situações que acontecem dentro do campo da normalidade (David, 2005). Este procura as características extremas para avaliar o seu colaborador, podendo estas ser altamente positivas (de sucesso), ou altamente negativas (de fracasso).

Consiste em ir observando o comportamento dos vários trabalhadores e ir registando o seu desempenho neste tipo de situações, sempre com incidência na eficácia do desempenho que é demonstrado pelo trabalhador ao longo do tempo (Sarmiento et al., 2015). É fácil saber o

que é um incidente crítico quando este ocorre, uma vez que “é algo que chama imediatamente à atenção, seja positiva ou negativamente” (Bilhim, 2009, p. 273). Seguindo a linha de David (2005) à medida que vão ocorrendo, pretende-se incentivar os comportamentos positivos e corrigir os negativos, com o objetivo de melhorar o desempenho, através do *feedback* do superior.

As principais vantagens deste método são o baixo custo associado, o facto de avaliar os desempenhos excepcionais (tanto positivos como negativos) e de os tentar melhorar, ser um método flexível, de fácil aplicação e utilização também abona a seu favor. Apesar do exposto, este método ao não se preocupar com as situações normais de desempenho e por não ter participação ativa do avaliado apresenta algumas desvantagens (Sarmiento et al., 2015).

3.4.1.4. Método das Escalas Gráficas

Este é, muito provavelmente, um dos métodos mais utilizados nas diversas empresas e organizações que contemplam um sistema de AD. Consiste na elaboração de gráficos que permitem a avaliação e acompanhamento do desempenho histórico do avaliado (Sarmiento et al., 2015).

O desempenho é avaliado com base em critérios que são previamente definidos e que se encontram graduados segundo uma escala (Bilhim, 2009). O primeiro passo trata de escolher e definir os critérios, sendo que geralmente variam entre 5 e 10, podendo, cada um deles, ter até 20 subcritérios (Sarmiento et al., 2015). De seguida existe a necessidade de definir os graus de desempenho para a obtenção de escalas. Estes graus irão receber valores numéricos, podendo a escala ser par ou ímpar, tendo sempre em atenção que têm que ser simétricas, ou seja, ter sempre o mesmo número de graus positivos e negativos (David, 2005). Depois de toda esta elaboração, e da avaliação realizada, o melhor funcionário, é o que conseguir obter uma pontuação mais elevada.

Segundo Bilhim (2009) e David (2005), estas escalas podem ser contínuas (que apresentam apenas dois pontos extremos), semi contínuas (quando existem pontos intermédios na escolha), ou ainda descontínuas (nos casos em que o avaliador pode escolher em que ponto colocar a avaliação do seu trabalhador).

As principais vantagens deste modelo são a simplicidade e facilidade de compreensão, planeamento e utilização, a facilidade em comparar resultados entre funcionários e com o desempenho do próprio funcionário, em anos anteriores, ter um baixo custo e por conferir flexibilidade suficiente para ser aplicado a diversas funções. As desvantagens que mais se salientam passam pela superficialidade e subjetividade na avaliação, por poder conter o efeito de halo, por ser limitativo quanto aos fatores de avaliação e, como nos modelos apresentados anteriormente, não haver participação dos avaliados (Sarmiento et al., 2015).

3.4.1.5. Método da Lista de Verificação

Este método é uma simplificação do método de escala gráfica. Baseia-se em vários fatores que devem ser considerados, que permitem avaliar as principais características de um funcionário, sendo que cada fator recebe uma avaliação quantitativa.

“As listas de verificação, sejam elas constituídas por traços ou por comportamentos, exigem uma preparação e um trabalho prévios e análise do cargo, de modo a elencar os aspetos significativos que devem ser objeto de rigorosa avaliação” (Sarmiento et al., 2015, p. 100).

Segundo Sarmiento et al. (2015), as vantagens deste método são as mesmas do método das escalas gráficas, no entanto, é mais simples e de fácil aplicação, sendo que como principais desvantagens apresenta a dificuldade do avaliador apresentar um *feedback* ao avaliado, podendo este não se rever na avaliação que lhe é feita (Caetano, 2008b).

3.4.1.6. Método da Pesquisa de Campo

Nas palavras de David (2005), neste método, a avaliação é feita pelo superior, com a assessoria de um especialista que pertença à direção de recursos humanos (staff), ou seja, baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de staff no organograma da organização (Sarmiento et al., 2015). Este especialista passa pelas várias secções da sua empresa para entrevistar as chefias sobre a avaliação dos seus subordinados para, posteriormente, estes procederem à avaliação dos seus elementos.

Este método encontra quatro etapas: a entrevista de avaliação inicial (onde se avalia o desempenho de cada funcionário), a entrevista de análise complementar (depois da avaliação inicial, cada funcionário será avaliado com mais profundidade, através de perguntas do especialista ao seu chefe direto), o planeamento (que trata de aconselhar o funcionário, analisando o que será possível fazer por forma a melhorar o seu desempenho) e, por último, o acompanhamento (que se traduz na verificação ou comprovação do desempenho de cada funcionário) (David, 2005; Sarmiento et al., 2015).

Os autores apontam como principais vantagens para este método a responsabilidade de linha (gestor e staff), o facto de permitir o planeamento de ações para o futuro, melhorar o alcance de resultados e aprofundar a avaliação, proporcionando o desenvolvimento profissional do avaliado. Como aspetos negativos, há a referenciar o custo operacional elevado, a lentidão e morosidade no processo e, ainda, a pouca participação do avaliado.

3.4.2. NOVAS TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com o evoluir dos tempos, foi sentida a necessidade de atualizar os métodos que avaliam o desempenho dos seus trabalhadores, substituindo “a estrutura organizacional e funcional por processos automatizados, trabalho em equipas e em rede, alterando profundamente os sistemas de indicadores e de medição entre eles” (Sarmiento et al., 2015, p. 103).

Nestes métodos, aclamados de novas tendências, dá-se prevalência à participação dos trabalhadores no processo avaliativo, tendo, por isso, que se obter um sistema de medição de desempenho e indicadores que possibilitem realizar negociações francas e objetivas.

Segundo Sarmiento et al. (2015), estes novos métodos caracterizam-se pela autoavaliação, pela maior participação do trabalhador no planeamento, e por terem maior foco no futuro e na melhoria contínua do desempenho tanto dos trabalhadores como das empresas.

3.4.2.1. Avaliação a 360º

Sendo um dos métodos mais recentes de AD, neste tipo de avaliação, o trabalhador é avaliado pelo círculo de pessoas que afeta e é afetado no desempenho da sua função numa

organização, ou seja, por todas as pessoas que interagem com o indivíduo no exercício do seu trabalho. Este método tem gerado bastante interesse por ter vários avaliadores intervenientes no processo de avaliação, e, por conseguinte, valorizar o resultado obtido, sendo muito flexível e adaptável a qualquer tipo de organização.

Esta avaliação poderá ser feita por diversas entidades como o próprio trabalhador (autoavaliação), o superior hierárquico, a sua equipa de trabalho, o departamento de recursos humanos, os seus subordinados, e até mesmo pelos fornecedores ou clientes que lidam com o trabalhador, ou seja, por pessoas externas à organização em que está inserido (Mendes & Sarmiento, 2010; Sousa et al., 2012). Segundo Sarmiento et al. (2015), é um método que é particularmente aconselhado quando se visam melhorias de desempenho e objetivos de orientação, pois avalia a nível comportamental e por vários atores, o que é uma base essencial para o *feedback*. O avaliado, depois de conferidas todas as avaliações, recebe o feedback do seu desempenho, considerando as diferentes perspetivas, mas num âmbito geral, com confidencialidade nas avaliações individuais que foram feitas à sua pessoa. Permitindo assim, que melhore o seu desempenho para posteriormente ser avaliado pela sua chefia aquando da avaliação final.

Apesar de todos os benefícios e vantagens que traz, ao optar por este método, tem que se considerar que se está a “lidar com um procedimento muito ambicioso e complexo, podendo haver constrangimentos no contexto organizacional em que este sistema é implementado” (Sousa et al., 2012, p. 128), que pode não ser fiável se as pessoas enviesarem o processo ao responder de forma combinada ou se responderem de forma muito superficial, não especificando de que forma se desenrola o desempenho do trabalhador.

3.4.2.2. Avaliação Participativa por Objetivos e Competências

Este modelo de AD considera duas componentes, os objetivos e as competências, que se complementam entre si para uma avaliação mais abrangente e correta possível.

A gestão do desempenho por objetivos “considera os resultados de uma empresa como os alvos que devem orientar a sua atividade no presente” (Mendes & Sarmiento, 2010, p. 99), onde cada colaborador é instado a contribuir para o sucesso da empresa, sendo avaliado por objetivos já definidos. A avaliação participativa por objetivos derivou da avaliação por objetivos e consiste na concordância entre o GesRH e o trabalhador entre os seus objetivos,

com os da organização (Sarmiento et al., 2015), ou seja, este método baseia-se na missão da empresa, alinhando os seus objetivos organizacionais com os objetivos específicos que foram contratualizados com o colaborador. Estes objetivos têm de estar de acordo com os da organização e constituir um fator de competitividade. No entanto, este método pode estar a avaliar os resultados de um grupo e não apenas os resultados individuais de um trabalhador.

Já a gestão por competências “procura impulsionar os trabalhadores a gerir as suas próprias competências profissionais, acrescentando novas capacidades e aumentando as já existentes” (Mendes & Sarmiento, 2010, p. 100), sendo que as competências técnicas, conceptuais e interpessoais para cada função já devem estar definidas. Nas palavras destes autores, este tipo de gestão do desempenho permite ao colaborador clarificar quais são as competências que tem e que interessam à organização, e quais as que ainda necessita de desenvolver.

Para Duarte (in Mendes & Sarmiento, 2010), a análise do desempenho atualmente mais utilizado pelas empresas, é um processo composto pela avaliação de objetivos e pela avaliação por competências, pois este é um conceito “que destaca a excelência, daí a necessidade da existência de um processo sistematizado, com metodologias específicas, passíveis de mensuração e comparação de *performances* entre os vários trabalhadores de uma organização, quando se pretende identificar pessoas dentro de um dado perfil desejado” (Mendes & Sarmiento, 2010, p. 100).

Para que este método funcione plenamente, é necessário haver uma fase inicial de contratualização de objetivos, fazer-se um acompanhamento (formal ou informal) do trabalhador ao longo do ano, para depois se fazer a avaliação e dar-se o *feedback* do trabalho que foi desenvolvido pelo colaborador no período de avaliação.

3.5. SÍNTESE CAPITULAR

A AD é uma ferramenta essencial da GRH de qualquer empresa, por possibilitar analisar o desempenho dos seus funcionários, para posteriormente se poder implementar medidas com o objetivo de melhorar a eficiência e eficácia da própria empresa. É essencial que as empresas tenham um sistema de AD que “esteja assente em pressupostos de positividade, de valorização dos intervenientes, destacando os seus pontos fortes e o aperfeiçoamento dos mesmos” (Nascimento & Pereira, 2015, p. 299).

CAPÍTULO 4:

SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

4.1. INTRODUÇÃO

Nos dias que correm, é comum em qualquer empresa ou instituição existir um sistema de AD, uma vez que atualmente fazem parte da base de qualquer GRH. Com a finalidade de compreender melhor de que forma é feita a AD noutras instituições e países, iremos analisar alguns sistemas de AD não só de forças de segurança nacionais, como europeias, olhando ainda para a Administração Pública portuguesa.

De forma a facilitar a comparação entre as diversas forças de segurança nacionais, Administração Pública portuguesa e em algumas polícias europeias, foi criado o quadro 1, presente no Apêndice A.

4.2. NAS FORÇAS DE SEGURANÇA PORTUGUESAS

Existem diversos objetivos que são transversais às forças de segurança portuguesas na criação de um sistema de AD, como por exemplo a identificação de necessidades de formação dos seus profissionais, a contribuição para a melhoria da sua gestão, a promoção da motivação, sempre com os princípios de transparência, imparcialidade, universalidade, responsabilização, eficiência e eficácia presentes.

4.2.1. POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

No dia 5 de janeiro de 2017 foi publicada a Portaria 9-A/2017 que estabelece o SIAD/PSP. Este sistema veio revolucionar a AD dos profissionais de polícia pelo facto de ter introduzido diversas alterações. Com a entrada em vigor do Estatuto da PSP (Decreto-Lei n.º 243/2015,

de 19 de outubro), mostrou-se a necessidade de criar um novo sistema de AD para esta polícia, que conseguisse responder às necessidades atuais dos recursos humanos da PSP.

Neste modelo, a avaliação ordinária é feita anualmente (desde que já tenham sido cumpridos, pelo menos, seis meses de serviço no ano a que se refere a avaliação), e a extraordinária é apenas realizada caso haja mobilidade interna do avaliado ou avaliador (e desde que já tenha passado, pelo menos, seis meses desde a última avaliação), seja requerida ou determinada superiormente. A avaliação individual tem um carácter confidencial, sujeitando-se ao sigilo todos os que intervêm no processo ou que, devido à sua função, dele tenham conhecimento.

Este sistema de avaliação contempla dois avaliadores, à semelhança do modelo anterior, o primeiro avaliador de um elemento é o seu superior hierárquico imediato, aquele que melhor conhece o trabalhador e mais proximidade tem para saber de que forma este desempenha as suas funções. O segundo avaliador é, geralmente, o superior hierárquico do primeiro avaliador, tendo este que ser, obrigatoriamente, um oficial de polícia, que irá pronunciar-se sobre a forma de como a avaliação foi realizada e validá-la. A existência de dois avaliadores pretende tornar o processo mais justo e transparente, para que se limitem ao máximo erros que possam existir. Tem ainda intervenção neste processo o superior hierárquico do segundo avaliador, que é quem tem competência atribuída para a homologação da nota atribuída.

A avaliação não se prende simplesmente a este momento avaliativo, mas sim a todo o ano de trabalho, uma vez que deve existir uma monitorização constante do elemento para que seja possível dar *feedback* do desempenho que está a ser prestado, para que exista possibilidade de melhorar o desempenho, como também para se recolher dados para que seja possível fundamentar a avaliação final. Este processo avaliativo na PSP assenta na avaliação de diversas competências, existindo, para esse efeito, distinção entre as competências necessárias nas diferentes carreiras (Oficiais, Chefes e Agentes).

O processo avaliativo inicia-se com a autoavaliação do elemento num portal *web* específico do SIAD/PSP, que tem por objetivo de identificar oportunidades que existam de desenvolvimento profissional. Depois de tomar conhecimento da autoavaliação (que não é vinculativa na decisão da nota), o primeiro avaliador realiza a sua avaliação e submete a validação do segundo avaliador, que irá validar ou alterar da avaliação. De seguida realizam-se reuniões entre o primeiro avaliador e o avaliado para que seja dado conhecimento da nota que obteve, tanto quantitativa como qualitativamente, bem como fundamentação da mesma.

Esta reunião também é registada no portal do SIAD/PSP. No caso do avaliado aceitar a sua nota, o processo termina após a homologação desta avaliação.

Nas situações em que o avaliado pretende reclamar da sua avaliação, tem um prazo de 10 dias para poder recorrer a uma comissão paritária, devidamente constituída, que irá apreciar a sua nota, mediante a apresentação de um requerimento devidamente fundamentado, dirigido ao superior hierárquico com competência para a homologação da avaliação. Depois de entrevistadas as partes e analisados os seus fundamentos, esta comissão tomará uma decisão em relatório fundamentado ao dirigente com competência para a homologação, com a proposta de avaliação.

Uma outra grande inovação introduzida por esta portaria foram os prémios de desempenho. Estes correspondem a uma compensação de 50% da remuneração mensal e a um crédito de 10 dias de não trabalho remunerado. Estes prémios podem ser atribuídos a 5% dos elementos que recebam a avaliação de *Muito Bom* na unidade a que pertençam, não podendo ser atribuídos ao mesmo avaliado em anos consecutivos. Para além destes prémios existe, ainda, a concessão de até 3 dias férias aos elementos policiais, em função das suas três últimas avaliações. A atribuição destes prémios está dependente de despacho do Diretor Nacional da PSP e de publicação em ordem de serviço.

4.2.1.1. Principais Diferenças para o Anterior Modelo

A Portaria 9-A/2017, de 5 de janeiro veio substituir a Portaria 881/2003, de 21 de agosto no que respeita a matéria de AD de pessoal com funções policiais ao serviço da PSP. Esta mudança foi necessária para acompanhar a evolução dos tempos no que concerne à GRH, para motivar, melhorar desempenhos dos trabalhadores desta instituição, bem como a sua eficiência e eficácia, uma vez que a partir da AD se podem retirar diversos indicadores sobre aspetos a melhorar no serviço prestado ao cidadão.

Nesta senda, relevam-se algumas alterações mais significativas que a nova Portaria veio introduzir. A primeira grande alteração foi a diferença nas competências a ser avaliadas entre as diferentes carreiras, uma vez que estas, ao desempenharem diferentes funções e terem diferentes tipos de responsabilidades, também será lógico serem avaliadas em diferentes competências, o que faz com que todo este processo avaliativo se torne mais justo.

A maior alteração que surgiu foi a introdução de prémios de desempenho para os polícias que tiverem as melhores avaliações em cada ano. Apesar do reconhecimento que é atribuído pela AD ser uma recompensa intrínseca, que segundo a literatura é suficiente para motivar uma pessoa, as recompensas extrínsecas, mais físicas, dão sempre satisfação e o empurrão que é sempre necessário para o ego de qualquer indivíduo.

A última alteração inserida foi a autoavaliação antes de se iniciar o processo avaliativo e a reunião para a informação da nota atribuída. Estes dois critérios fazem com que a AD seja mais transparente, e possibilitam uma maior participação do avaliado neste processo, uma vez que permitem que haja uma retrospectiva do avaliado, daquele que foi o seu desempenho, bem como a possibilidade de receber uma justificação da nota que lhe foi atribuída.

4.2.2. GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

A AD na Guarda Nacional Republicana (GNR) é regulada pela Portaria 279/2000, de 15 de fevereiro e encontra-se segundo esta Portaria, enquadrada no Sistema de Avaliação de Mérito dos militares da GNR, que integra, a AD, provas físicas e uma ficha curricular. Esta Portaria apenas se destina à classe de Oficiais e Sargentos, estando os restantes elementos a aguardar regulamentação por parte da tutela (Ministério da Administração Interna).

Este sistema da AD tem muitas coisas semelhantes ao SIAD/PSP. A avaliação é, igualmente, confidencial e realizada de forma anual, com a exceção que na GNR existem épocas de avaliação diferentes para cada posto, diferenciando-se ainda pela existência de ponderação de critérios nas avaliações, consoante a posição que ocupa na hierarquia. A avaliação extraordinária, para além de realizada devido a transferências do avaliado ou avaliador (se já tiver sido avaliado ordinariamente há mais de seis), pode ainda ser realizada quando o avaliador considere necessário alterar a avaliação que tinha sido atribuída, sempre que houver uma Inspeção Geral da GNR ou por determinação superior.

Na mesma senda, existe o primeiro avaliador, que é o comandante ou chefe da estrutura orgânica a que o avaliado pertence, e o segundo avaliador é obrigatoriamente mais antigo que o primeiro, sendo o comandante ou chefe do escalão imediatamente superior ao que o primeiro avaliador pertence.

Depois de o primeiro avaliador realizar a sua avaliação às competências do elemento (dentro das categorias de cultura geral, cultura geral militar e técnico-profissional, determinação e perseverança e de adaptabilidade), transmite-a ao segundo avaliador que a valida ou altera. No caso de a alterar, é necessário informar o primeiro avaliador dessa alteração. De seguida, o avaliado é notificado para conhecimento da nota que lhe for atribuída e receber o parecer do primeiro avaliador sobre o seu desempenho e aspetos a melhorar que possam existir.

No caso de o avaliado desejar reclamar da sua avaliação, tem o prazo de 15 dias para a apresentar por escrito ao primeiro avaliador que terá o mesmo prazo para dar resposta de forma igualmente fundamentada. Se não ficar satisfeito com o resultado, pode ainda recorrer hierarquicamente, dentro de 15 dias a contar após a resposta, ao segundo avaliador, para que este se pronuncie sobre o assunto.

4.2.3. POLÍCIA MARÍTIMA

No seguimento da publicação do Decreto-Lei 248/1995, de 21 de setembro, que aprova o Estatuto da Polícia Marítima (PM), foi necessário criar um documento que regulamentasse a AD na PM. Com isto surgiu o Decreto Regulamentar 20/1998, de 04 de setembro.

Não se diferenciando das anteriores, a AD que é feita na PM avalia as competências dos seus elementos, sempre com toda a confidencialidade que este processo exige. A sua realização ordinária é anual e a extraordinária quando existe transferência do avaliado ou do avaliador (tendo o avaliado que já ter sido submetido a avaliação há mais de seis meses), por determinação do comandante regional ou local ou, ainda, se for necessária para a promoção.

O primeiro avaliador, que tem a função de comandante ou chefe do avaliado (igualmente correspondendo aos princípios de subordinação direta e continuidade), realiza a avaliação e transmite-a ao segundo avaliador, que é a entidade de quem depende diretamente o primeiro avaliador para que este se pronuncie sobre a mesma.

Posteriormente o avaliado é notificado para tomar conhecimento da sua nota. No caso de não se sentir satisfeito com a mesma, pode apresentar reclamação ou interpor recurso hierárquico, como nos anteriores modelos já analisados. Existe apenas a diferença que no caso de apresentar uma reclamação ou recurso hierárquico sobre uma avaliação desfavorável, este processo tem efeitos suspensivos relativamente a qualquer ato de GRH.

Há ainda a salientar que está previsto que as avaliações obtidas pelos elementos pertencentes à PM, sejam submetidas a tratamento estatístico antes de serem arquivadas.

4.3. NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

“Até 2007, em grande parte da atividade da Administração Pública não havia qualquer apreciação de qualquer ordem, em virtude de muita ação e atividade do Estado dever ocorrer desse modo” (Sarmiento et al., 2015, p. 121).

Foi no ano de 2007 que o Governo português decidiu instituir um sistema de AD para a Administração Pública do nosso país, tendo sido assim que surgiu o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP) pela Lei 66-B/2007, de 28 de dezembro. Visa contribuir para a melhoria do desempenho e da qualidade do serviço da administração pública em Portugal.

4.3.1. SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

De forma a funcionar em pleno, existem alguns princípios pelos quais o SIADAP se rege: orientação para os resultados, por forma a nortear a sua atividade em função dos resultados pretendidos e de altos padrões de desempenho; universalidade, sendo um sistema transversal todos os serviços, organismos e pessoal da Administração Pública; responsabilização e desenvolvimento, para a obtenção de resultados e demonstração de competências; reconhecimento e motivação, criando uma cultura organizacional baseada na exigência, motivação e reconhecimento do mérito; transparência, por assentar em critérios objetivos; coerência e integração, com as políticas de GRH; e, ainda, a participação, tanto dos dirigentes como dos trabalhadores.

O SIADAP subdivide-se em três subsistemas, para os serviços, dirigentes e o último, para os trabalhadores, sendo, respetivamente, o SIADAP 1, 2 e 3.

A avaliação dos trabalhadores é realizada em biénios, ou seja, de dois em dois anos e avalia tanto os resultados como as competências. Os resultados são obtidos na prossecução dos

objetivos individuais em articulação com os objetivos da unidade orgânica em que o trabalhador está inserido. Estes são previamente definidos entre o avaliado e o seu avaliador, devendo ser fixados pelo menos três, a avaliar como superado, atingido ou não atingido. Já as competências visam avaliar as capacidades técnicas e comportamentais e avaliar os conhecimentos, que sejam adequados ao exercício da função. As competências são contratualizadas para cada trabalhador com o seu respetivo avaliador, tendo que ser, pelo menos cinco, de uma lista aprovada pelo membro do governo responsável pela Administração Pública, e são avaliadas como demonstrada a um nível elevado, demonstrada ou não demonstrada. É importante esta dualidade de critérios, para que os avaliados não “se preocupem só com o cumprimento dos objetivos, com desprezo das demais tarefas que têm a seu cargo” (Mendes & Sarmiento, 2010, p. 109). A avaliação final é a ponderação entre estes dois critérios, não podendo os resultados ponderar menos de 60% e as competências 40%.

O processo de avaliação tem diversas fases e inicia-se com o planeamento do processo de avaliação e definição de objetivos e resultados a atingir, que ocorre aquando da realização da entrevista de avaliação do ano anterior. A fase seguinte é a realização da autoavaliação e da avaliação, sendo a autoavaliação realizada como forma de reflexão sobre o desempenho prestado, dando ao avaliador o feedback que o avaliado tem de si mesmo. Seguidamente vem a harmonização das propostas de avaliação, em reuniões do Conselho Coordenador de Avaliação que trata de harmonizar avaliações e validar as propostas de avaliação final. Depois surge a reunião de avaliação, por forma a dar conhecimento da avaliação obtida, e onde se contratualizam objetivos para o ano seguinte. Após tomar conhecimento da sua nota, o avaliado pode recorrer a uma comissão paritária, no prazo de 10 dias, antes da homologação da mesma. De seguida procede-se à homologação da avaliação, pelo dirigente máximo do serviço. Depois do conhecimento da sua avaliação já homologada, o avaliado pode ainda apresentar uma reclamação por escrito ao dirigente máximo do serviço.

Há que salientar que todo o processo de monitorização deve decorrer em todo o período de avaliação, sendo que pode existir uma revisão dos objetivos acordados, mediante uma análise conjunta entre o avaliado e o avaliador.

4.4. ALGUMAS POLÍCIAS EUROPEIAS

A AD não é uma preocupação apenas em Portugal, a nível europeu os GesRH também se debruçam com esta temática e procuram obter o melhor sistema possível para avaliar e simultaneamente motivar os seus trabalhadores.

Deste modo, iremos de seguida analisar o sistema de AD de duas polícias europeias: a de Espanha (Guardía Civil) e a da República Checa.

4.4.1. ESPANHA

As linhas orientadoras da AD da Guardía Civil estão plasmadas na *Ley 42/1999, de 25 de Noviembre*, que aprova o Regime Geral do Pessoal do Corpo da Guardía Civil, estando mais especificadas no *Real Decreto 1224/2006, de 27 de Octubre*.

Nesta polícia, a AD é apenas uma parte da avaliação geral que é feita aos seus elementos, que contempla ainda outras áreas como a condição física, estando os aspetos avaliados sempre relacionados com a finalidade que se pretende de cada trabalhador, com os objetivos que se desejam que sejam alcançados por cada um, no desempenhar das suas funções.

A AD é realizada para todos os guardas civis da mesma forma de avaliação de competências, nas suas qualidades pessoais e profissionais, exceto para os Oficiais Gerais. Tem um carácter anual, exceto quando for necessária para efeitos de promoção (em que é realizada por uma Junta de Avaliação).

No que respeita à avaliação ordinária, esta é realizada pela chefia direta do avaliado, que trata de se munir de todos os elementos necessários para a realização da AD de cada elemento, faz a sua avaliação e informa o avaliado da avaliação que recebeu e este pode apresentar alegações por escrito, que serão anexadas à folha da sua avaliação. Posteriormente, a avaliação é enviada para o superior hierárquico do avaliador, para este poder fazer algumas observações para que esta seja mais objetiva e a valide.

Há apenas a salientar que sempre que o avaliador atribua notas extremas (muito altas ou muito baixas) terá obrigatoriamente de as justificar num local próprio da ficha de avaliação para o efeito.

4.4.2. REPÚBLICA CHECA

Para a realização deste ponto, teremos como base o trabalho realizado por Petr Jedinak (2012), sobre o sistema de AD da Polícia da República Checa, bem como a *Zákon č. 361/2003 Sb*, que estabelece o estatuto dos membros das forças de segurança do país.

Esta polícia tenta realizar a AD o mais objetivamente possível, através da avaliação de competências, tanto em conhecimentos teóricos, como na sua aplicação ao exercício das funções que são atribuídas a cada elemento. A ponderação destes critérios pode variar, sendo definida entre o avaliado e o avaliador, na reunião de avaliação, realizada aquando da entrega da avaliação do ano anterior e preparação da avaliação seguinte. Nesta avaliação não são esquecidas as prestações que o indivíduo teve em situações consideradas importantes/extraordinárias, sendo comparado com o padrão de atuação dos seus pares.

A sua periodicidade varia consoante o regime de contrato a que a pessoa está adstrita. Para os trabalhadores a contrato com um prazo fixo, a avaliação é realizada anualmente, sempre antes do exame policial, já para quem pertence aos quadros, a AD tem que ser realizada pelo menos uma vez a cada três anos, podendo ser realizada a pedido do avaliado, tendo a última avaliação ter que ter sido feita há mais de seis meses.

O avaliado é chamado a realizar a sua autoavaliação, a ser entregue ao seu superior hierárquico direto, que é o responsável pela avaliação. Depois de realizar a avaliação o mais objetivamente possível, por estar munido de todos os dados que necessita para o fazer, agenda uma reunião de avaliação com o avaliado para lhe dar conhecimento da sua avaliação e para prepararem a avaliação seguinte, nomeadamente, no que respeita à ponderação de critérios.

Neste país a avaliação pode ter um grande peso na vida de um elemento policial, uma vez que se tiver uma avaliação negativa e estiver a regime de contrato, pode ser demitido por incumprimento das suas obrigações, como também se tem tornado cada vez mais importante como fator de preferência para efeitos de promoção.

4.5. SÍNTESE CAPITULAR

A AD dos diversos profissionais é de extrema importância tanto para as instituições a que pertencem (na medida em que desta forma conseguem perceber quem são os seus melhores

colaboradores e saber nas áreas em que se devem empenhar mais), como para os próprios trabalhadores (pelo facto de lhes permitir saber se estão no caminho correto para o seu sucesso profissional, se estão a desempenhar as suas funções da forma que é desejada).

Esta, como já foi anteriormente mencionado, pode ter diversos efeitos na vida de um profissional de polícia tanto a nível pessoal como consequências específicas na sua vida profissional. Como efeitos intrínsecos pode ser novamente salientada a sua importância na motivação de uma pessoa, pelo reconhecimento e prestígio que atribui ao elemento. Já as consequências a nível profissional podem ser muito mais concretas e mensuráveis. Dos modelos de AD analisados, em todos existe algum tipo de consequência, relativa às avaliações que são atribuídas, sejam elas prémios de desempenho ou até mesmo demissões por falta de competência para o desempenho de funções, não esquecendo a importância que estas podem ter em promoções, concursos a determinados cargos, bem como em processos disciplinares podendo abonar a favor, ou não, do profissional.

Deste modo verificamos a importância que existe em ter um sistema de AD generalizado e objetivo, para que os seus resultados possam ser bons indicadores da situação real das polícias. É ainda de salientar as semelhanças existentes entre os vários sistemas de AD, tanto nas polícias em Portugal, na sua Administração Pública, como nas polícias europeias analisadas.

CAPÍTULO 5:

TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS

5.1. INTRODUÇÃO

Depois de realizada a revisão da literatura, surge a necessidade da elaboração de um estudo de caso para que esta possa ser complementada, pois a teoria e a prática complementam-se, fazendo pouco sentido existirem uma sem a outra. Até porque é na parte mais prática que se pode explorar “um único fenómeno, limitado no tempo e na acção, onde o investigador recolhe informação detalhada” (Sousa & Baptista, 2011, p. 64).

O sistema de AD da PSP é uma matéria de alguma controvérsia, não quanto à sua existência, mas quanto aos moldes em que é realizado. No entanto, tem-se revestido de cada vez mais importância, uma vez que se encontra relacionado com a motivação dos elementos ao serviço da instituição. Deste modo, esta investigação tem como objetivo principal saber se o sistema de AD desta polícia estava a motivar os seus agentes, tratando também de analisar as expectativas existentes para o novo SIAD/PSP.

5.2. A POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COMO OBJETO DE ESTUDO PRÁTICO

Segundo a Constituição da República Portuguesa, a PSP é um órgão inserido na Administração Pública, que desempenha funções de defesa da legalidade democrática, garantia da segurança interna e os direitos dos cidadãos em todo o território nacional. A polícia “é ou deve ser, hoje, um garante da liberdade do cidadão face às ofensas ilícitas concretizadas e produzidas quer por outrem, quer pelo próprio Estado” (Valente, 2014, p. 45).

A PSP é uma organização classificada como força de segurança, tanto pela Lei de Segurança Interna, como pela sua Lei Orgânica), tendo um cariz civil, armado, uniformizado e de

natureza de serviço público. Estando sob tutela do Ministério da Administração Interna, é legalmente dotada de autonomia administrativa, no entanto, com uma forte dependência do Orçamento de Estado, salientando-se, ainda, a ausência de personalidade jurídica (Moreira, 2011). Desempenhando funções no âmbito da Segurança Interna, cumpre a missão de garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, proteger pessoas e bens, prevenir e reprimir a criminalidade e contribuir para assegurar o normal funcionamento das instituições democráticas, o regular exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e o respeito pela legalidade democrática. Com o objetivo de alcançar a sua incumbência, a PSP surge como a face visível do legítimo monopólio da violência, com as devidas condicionantes de necessidade e proporcionalidade (Gouveia, 2009).

A PSP é uma instituição hierarquizada por categorias, com uma estrutura rígida, que abrange não só o pessoal com funções policiais ao qual se aplica este estudo de caso, mas também o pessoal sem funções policiais respeitando as regras genéricas da função pública. A nível estrutural, encontra-se dividida em unidades (comandos de polícia), e subunidades (esquadras), compostos por uma área operacional e uma administrativa.

5.3. OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO

Com a realização deste estudo prático, é nosso objetivo analisar a opinião dos decisores da PSP sobre o SIAD/PSP e compreender, qual a sua posição relativamente a esta problemática e se, na opinião dos mesmos, este sistema é o melhor que a instituição poderia adotar. Para além desta recolha de informação, pretendemos também fazer questionários a elementos com funções policiais para perceber se a AD está a influenciar a sua motivação, bem como analisar as suas expectativas para o SIAD/PSP.

5.4. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Para o estudo prático na PSP, escolhemos utilizar o método qualitativo, através da realização de entrevistas a quatro profissionais dirigentes da PSP, todos com responsabilidades na área da GRH. Optámos ainda pela escolha do método quantitativo com a elaboração de um inquérito por questionário para aplicação a elementos policiais da 4ª Esquadra da 1ª Divisão

Policial do COMETLIS. Elegemos o COMETLIS por ser o Comando de Polícia que mais elementos abarca, incidindo a escolha na 4ª Esquadra por ser uma das mais representativas a nível de elementos ao serviço deste mesmo comando.

5.4.1. ENTREVISTA

A entrevista é “um método de recolha de informações que consiste em conversas orais, individuais ou de grupos, com várias pessoas cuidadosamente seleccionadas, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspectiva dos objectivos da recolha de informações” (Ketele in Sousa & Baptista, 2011, p. 79).

Neste trabalho de investigação a aplicação de entrevistas surge com a necessidade de recolher e entender a opinião de decisores na área de RH da PSP, pois estes encontram-se envolvidos nesta matéria, dispondo de um conjunto de conhecimentos privilegiados e de qualidade (Ghiglione e Matalon, 2001) sobre as necessidades da AD na PSP. Deste modo optámos por entrevistar dirigentes que consideramos adequados para atingir os objetivos desta investigação, nomeadamente, o Diretor Nacional para a Unidade Orgânica de Recursos Humanos na PSP – Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira, o Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP – Dr. Manuel João Alves, o Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa – Superintendente Jorge Maurício, e o Comandante da 1ª Divisão Policial do COMETLIS – Subintendente Paulo Flor, responsáveis pela unidade orgânica objeto da aplicação do questionário.

As entrevistas decorreram de forma presencial, e nos locais de trabalho dos entrevistados, favorecendo assim uma absorção mais rica em informação (Sarmento, 2013) promovendo-se ainda o à vontade necessário para responder às questões, beneficiando a qualidade informativa (Guerra, 2006). Empregamos assim uma tipologia exploratória, onde é explorado “o conteúdo da investigação, ouvindo especialistas sobre o assunto ou tema” (Sarmento, 2013, p. 33). Relativamente à estruturação da mesma, foram realizadas entrevistas formais com uso de um guião previamente definido, como consta no Apêndice B. Segundo Sarmento (2013), este método “permitirá ao entrevistador obter conhecimentos exploratórios, que facilitarão a elaboração do inquérito, e posteriormente a interpretação dos resultados” (p. 33).

5.4.1.1. Validação da Entrevista

O guião de entrevista foi validado quanto ao seu conteúdo, forma e escrita pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, a Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins, e pelo Professor Doutor Eurico Gomes Dias. Uma vez feita a aplicação do pré-teste ao primeiro entrevistado, esta não mereceu qualquer tipo de alteração ao guião inicial. A autorização para a sua aplicação consta no Apêndice C.

5.4.1.2. Análise de Conteúdo

Segundo Moscovici e Henry in Sarmiento (2013), “tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo” (p. 46). A análise de conteúdo pode ser encarada como “sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias” (Sarmiento, 2013, p. 47). Desta forma, a tipologia utilizada foi a de análise conceptual que, segundo Oliveira in Sarmiento (2013), se fundamenta em “estabelecer a existência e a frequência de conceitos num texto” (p. 48). Para a realização desta fase prática do trabalho foi escolhido o método de análise exploratória, no qual não existia uma categorização anterior e “são realçados nos textos das entrevistas, as diferenças e as semelhanças e eventualmente as alterações, que se caracterizam as opiniões dos entrevistados” (Moscovici in Sarmiento, 2013, p. 49).

Passando à análise da primeira questão: **o que pensa sobre a importância da avaliação de desempenho numa organização como a PSP e qual o seu impacto na motivação dos elementos policiais?**, 100% dos entrevistados consideram importante avaliar o desempenho dos polícias, tendo 50% ressaltado a importância da definição de regras para o efeito. Também 100% consideram a AD como fator importante para a motivação, onde 75% salientaram a importância dos prémios de desempenho para o efeito, conforme tabelas 2 e 3 (Apêndice L).

Relativamente à segunda questão, **considera que o novo sistema de avaliação de desempenho da PSP é adequado às expectativas dos agentes de polícia?**, 50% afirmaram que este modelo se adequa à realidade da PSP, 25% consideram que corresponde às expectativas dos agentes e os restantes 25% informaram que não se adequa ao que os agentes

esperavam. Houve ainda 50% dos entrevistados a transmitir que este modelo necessitará de ser melhorado no futuro, como se pode observar nas tabelas 4 e 5 (Apêndice L).

Na terceira questão: **considera que as recompensas introduzidas pelo novo sistema de avaliação de desempenho são suficientes para motivar os profissionais de polícia?**, 50% relevam a importância das recompensas já introduzidas, ainda 50% consideram que estas não sejam suficientes, também 50% afirmam que o atual sistema pode ser melhorado e igualmente 50% sugerem outro tipo de recompensas que poderiam ser implementadas. Apenas 25% ressaltou a necessidade imperativa da aplicação das mesmas, conforme tabelas 6 e 7 (Apêndice L).

Perante a quarta questão, **atendendo à sua experiência profissional, considera que as alterações implementadas trazem uma maior objetividade e transparência ao processo de avaliação de desempenho?**, 100% afirmaram que este novo modelo é mais justo que o anterior, tendo 50% chamado a atenção para a importância do papel dos avaliadores neste ponto, como se pode confirmar com as tabelas 8 e 9 (Apêndice L).

No que concerne à última questão: **tendo em conta que não existem modelos perfeitos, considera que este novo modelo implementado é a solução ideal para a PSP?**, 100% dos entrevistados consideram que não é a solução ideal e 75% importaram-se em ressaltar que era a solução possível na conjuntura atual, conforme as tabelas 10 e 11 (Apêndice L).

5.4.2. QUESTIONÁRIO

Seguindo o pensamento de Sousa e Baptista (2011), podemos afirmar que o questionário é um dos métodos usados com maior frequência nas áreas da Sociologia e Psicologia Social, traduzindo-se numa obtenção de “um conjunto de históricos/registos, orais ou escritos, em interpretá-los e generalizá-los” (p. 89). Neste estudo foram aplicados questionários a agentes da PSP de modo a aferir se a AD tem o devido impacto na motivação dos mesmos e saber quais as suas expectativas quanto ao SIAD/PSP.

Para consequente análise estatística, e para a caracterização das amostras, efetuou-se uma análise descritiva dos dados recolhidos através do inquérito por questionário. O tratamento, processamento e análise estatística dos dados recolhidos foram efetuados com recurso ao *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* – Versão 24.0 para Windows), e

o *Microsoft Office Excel* 2016. O grau de significância (p) utilizado nestas análises é de 0,05 (5%).

5.4.2.1. Validação do Pré-teste e Questionário

O questionário foi validado por um painel de especialistas, composto pelo Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, a Professora Doutora Maria Teresa Payan Martins, e pelo Professor Doutor Eurico Gomes Dias. Estes recomendaram apenas algumas alterações na escrita de algumas questões, pois poderiam condicionar a resposta dos inquiridos, bem como em retirar algumas questões que não acrescentavam conhecimento ao estudo em causa.

Tal como aconteceu na entrevista, o questionário foi sujeito a um pré-teste que que “consiste num conjunto de verificações feitas, de forma a confirmar que ele é realmente aplicável com êxito, no que diz respeito a dar uma resposta efectiva aos problemas levantados pelo investigador” (Sousa e Baptista, 2011, p. 100). Depois de realizadas as alterações sugeridas, o questionário foi aplicado a sete inquiridos, não se tendo revelado necessário fazer alterações para melhorar a interpretação. O tempo de preenchimento variou entre três e cinco minutos.

5.4.2.2. Questionário Final

Feita a validação, aplicadas as alterações sugeridas e realizado o pré-teste, foi construída a versão final do questionário, como consta no Apêndice M. A parte I do questionário é composta por cinco questões fechadas de escolha múltipla e visa caracterizar os inquiridos em termos sociodemográficos, mais concretamente a faixa etária, género, estado civil, habilitações literárias e a experiência como elementos com funções policiais da PSP. A parte II deste questionário incide sobre a influência da AD na motivação dos agentes, recaindo as questões sobre a Portaria 881/2003, de 21 de agosto, contento uma questão (questão 6) composta por cinco questões fechadas de resposta com escala ímpar, usando-se para o efeito uma escala de tipo Likert com cinco alternativas, possibilitando estabelecer o grau de concordância ou discordância dos inquiridos com as afirmações presentes no questionário. Já a parte III encontra-se construída com o objetivo de perceber as expectativas que os

agentes têm para o SIAD/PSP (Portaria 9-A/2017, de 05 de janeiro). Para tal, existe uma questão fechada de escolha múltipla, para selecionar os elementos que já tinham tido a oportunidade de ler esta Portaria, respondendo apenas à última questão (questão 8) os que já o tivessem feito, sendo esta última questão muito semelhante à questão 6, mas com sete questões nela inseridas.

A implementação do questionário foi feita presencialmente na subunidade selecionada, durante o período de 16 a 31 de janeiro de 2017. Os inquiridos responderam por via direta, onde os próprios registaram as suas opções. A autorização para a aplicação dos questionários consta no Apêndice N.

5.5. CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO

Universo é designado como um “conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill e Hill, 2009, p. 41), o que abrange, neste caso, todos os agentes da PSP que constituem a Esquadra da Divisão Policial em estudo. Neste sentido, foi contabilizado um total de 84 agentes a prestar serviço na 4ª Esquadra da 1ª Divisão Policial do COMETLIS, conforme a tabela 12 (Apêndice O).

5.6. DIMENSÃO DA AMOSTRA

Geralmente, recorre-se ao método quantitativo de uma dada amostra quando o investigador não possui tempo “nem recursos suficientes para recolher e analisar dados de cada um dos casos que constituem o Universo” (Hill e Hill, 2009, p. 42). Deste modo, são recolhidos os dados necessários através da “inquirição de um grupo representativo da população em estudo” (Sousa e Baptista, 2011, p. 90) que, desta forma, permita expandir as conclusões obtidas ao restante universo de estudo.

É definida “a dimensão de uma amostra aleatória simples (n), para uma população finita (N), quando se pretende estimar uma proporção da população (p), com um nível de confiança (λ) e um erro (ϵ)” (Sarmiento, 2013, p. 91). A autora ainda afirma que “quando não se conhece a proporção (p) opta-se pela hipótese mais pessimista, isto é, $p=0,5$ ” (Sarmiento, 2013, p. 92). O nível de confiança desejado para este estudo é de 95% ($\lambda=0,95$) e o nível de significância

de $D=5\%$ (sendo que $D=1-\lambda$). Atendendo ao nível de confiança escolhido, a distribuição normal apresenta o valor $Z_{\alpha/2} \pm 1,96$.

Assim, a amostra representativa e necessária para a realização deste estudo foi calculada através da fórmula constante no Apêndice P, obtendo o resultado de 69 questionários a aplicar.

5.7. ANÁLISE DE RESULTADOS

Depois de concluída a aplicação dos questionários, obteve-se um total de 69 questionários respondidos e todos válidos.

5.7.1. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Depois de analisadas as respostas obtiveram-se os seguintes resultados sociodemográficos, conforme Apêndice Q: relativamente à faixa etária, obteve-se um total de 42 (61%) dos indivíduos entre os 19 e os 30 anos, 19 (28%) dos 31 e os 40 anos, 7 (10%) entre os 41 e os 50 anos e 1 (1%) dos 51 aos 60 anos, conforme se pode verificar no Gráfico 1.

No que respeita ao género dos inquiridos, verifica-se que 87% (60) são do género masculino e apenas 13% (9) são do género feminino, denotando-se uma grande superioridade do género masculino, conforme ilustrado no Gráfico 2.

Em termos de estado civil, como se pode observar no Gráfico 3, 54% dos agentes são solteiros, 40% encontram-se casados ou a viver em união de facto e 6% estão divorciados ou separados de facto.

No que concerne ao grau académico, verifica-se que a maior parte dos inquiridos completou o ensino secundário (68%), havendo 29% com o ensino superior, 2% com o 3.º ciclo e 1% com outro tipo de habilitações, como se pode verificar no Gráfico 4.

Quando nos versamos sobre o tempo de serviço, o Gráfico 5 mostra que o valor mais expressivo recai na opção de 1 a 5 anos (51%), seguido de 6 a 10 anos (33%), de 11 a 20 anos (15%) e mais de 20 anos (1%).

5.7.2. ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO FACE AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA PSP

De acordo com as Tabelas 13 e 14 (Apêndice R), relativamente à questão 6.1 onde se interrogava se os elementos se **sentiam motivados pelas avaliações que já tinham recebido**, obteve-se respostas variadas, sendo que a maioria, 22 inquiridos (31,9%; $\bar{x}=2,67$; $\sigma=1,21$) não concordam nem discordam com a afirmação. Há ainda a salientar que apesar da maioria dos inquiridos ter selecionado a opção intermédia, a média das respostas a esta questão é negativa, o que significa que, no geral, os elementos não se sentem motivados pelas avaliações que já receberam.

Na questão 6.2, sobre se **consideram que as avaliações têm sido realizadas de forma justa**, em termos globais, 29 dos inquiridos (42%; $\bar{x}=3,25$; $\sigma=0,99$) não concordam nem discordam com esta afirmação.

Pouco difere para a questão 6.3 onde era questionado se **consideram que as avaliações têm sido realizadas de forma objetiva**, 27 polícias (39,1%; $\bar{x}=2,96$; $\sigma=1,09$) afirmam não concordar com esta afirmação, diferenciando-se simplesmente pela média da questão mais baixa que a anterior.

A grande maioria, 37 elementos (53,6%; $\bar{x}=3$; $\sigma=0,96$), na questão 6.4, não concordam nem discordam que **com as avaliações que já receberam lhes seja dada a devida visibilidade interna e o prestígio entre os colegas**.

No que respeita à questão 6.5, sobre se **o sistema de AD seria mais motivador se incluísse na avaliação uma parte com contratualização de objetivos**, a maior parte dos questionados, 24 (34,8%; $\bar{x}=3,49$; $\sigma=1,26$), concordam com esta afirmação.

5.7.3. ANÁLISE DAS EXPECTATIVAS FACE AO SIAD/PSP

A esta parte III do questionário, segundo o Gráfico 6 (Apêndice S), responderam um total de 38 (55%) dos entrevistados, o que demonstra que estes elementos já tinham consultado a Portaria 9-A/2017, de 05 de janeiro, e tinham conhecimentos sobre o novo SIAD/PSP.

Analisando agora as Tabelas 15 a 17 (Apêndice T), na abordagem à questão 8.1, 19 inquiridos (50%; $\bar{x}=3,55$; $\sigma=0,9$) referiram que concordam que se **sentirão mais motivados nas suas funções ao serem avaliados pelo novo sistema de AD da PSP**.

Na questão subsequente (8.2), em que se questiona de **consideram que as avaliações serão realizadas de forma mais justa**, igualmente 19 inquiridos (50%; $\bar{x}=3,55$; $\sigma=0,9$) concordaram com a afirmação. Como na questão anterior, apesar de metade das respostas ser positiva face às afirmações, o total de respostas obtidas apresentam uma tendência central.

Versando sobre a questão 8.3, sobre se **consideram que as avaliações serão realizadas de forma mais objetiva**, 14 agentes policiais (36,8%; $\bar{x}=3$; $\sigma=0,8$), não concordam nem discordam desta afirmação.

Já no que respeita ao facto de **sentirem que terão maior visibilidade interna, e o devido prestígio entre os colegas, resultado das avaliações pelo novo sistema** (questão 8.4), 19 elementos (50%; $\bar{x}=3$; $\sigma=0,8$), afirmaram não concordar nem discordar desta declaração.

A grande maioria dos inquiridos, 23 (60,5%; $\bar{x}=3,05$; $\sigma=0,7$), na questão 8.5, não concordam nem discordam que **o novo sistema de AD esteja adequado às suas expectativas**.

À questão 8.6, sobre se **este sistema de AD seria mais motivador se incluísse na avaliação uma parte com contratualização de objetivos**, 17 dos inquiridos (44,7%; $\bar{x}=3,74$; $\sigma=1$) disseram concordar com esta afirmação.

Por último, na questão 8.7, 13 elementos (34,2%; $\bar{x}=2,76$; $\sigma=1,1$), referiram não concordar nem discordar que **as recompensas introduzidas (prémios de desempenho) são justos e estão de acordo com as suas expectativas**, ressalvando-se que apesar da maioria ter uma posição intermédia, a média desta questão encontra-se com um valor negativo.

CAPÍTULO 6:

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1. INTRODUÇÃO

Chegando agora o capítulo das conclusões e recomendações finais deste trabalho de investigação, iremos proceder à resposta das perguntas de partida e derivadas, à verificação, ou não, das hipóteses práticas e teóricas que foram colocadas. Será também apurado o cumprimento dos objetivos delineados para a investigação. Serão ainda feitas algumas recomendações e análise crítica a às limitações que, de alguma forma, afetaram o desenvolvimento deste trabalho. O trabalho terminará com sugestões para futuras investigações nesta área de GRH.

6.2. VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

No primeiro capítulo deste trabalho foram propostas quatro hipóteses, sendo uma prática e quatro teóricas. Serão apuradas as suas verificações, ou não, nas secções seguintes.

6.2.1. HIPÓTESE TEÓRICA

O sistema de avaliação de desempenho é um fator influenciador da motivação dos trabalhadores.

A hipótese teórica colocada inicialmente verifica-se. Depois de realizada a revisão literária conceptual sobre a motivação e a AD, verificamos que estes são dois conceitos independentes, mas que se relacionam entre si, sendo vários os estudos que comprovam esta influência mútua, como indicado nos Capítulos 2 e 3 do presente trabalho. No caso dos agentes da PSP, tendo em conta as devidas especificidades da profissão, concluímos que

estes partilham os mesmos processos de motivação dos restantes trabalhadores. Até mesmo a totalidade dos entrevistados confirma esta hipótese (Tabela 3 do Apêndice L).

6.2.2. HIPÓTESES PRÁTICAS

HP1: O anterior sistema de avaliação da PSP não conduzia à motivação dos agentes.

A hipótese verifica-se. Nos questionários realizados verificamos que 42% dos inquiridos discordam ou discordam totalmente, quando questionados se se sentiam motivados pelas avaliações atribuídas anteriormente, sendo que para 31,9% a sua AD não influencia na sua motivação (Tabela 13 do Apêndice R).

HP2: O novo sistema de avaliação de desempenho da PSP é adequado às expectativas dos agentes de polícia.

A hipótese verifica-se parcialmente. As opiniões dos entrevistados dividem-se (Tabela 5 do Apêndice L), no entanto, após analisados os questionários, apurámos que para 60,5% dos agentes o novo sistema tem pontos que supera as expectativas e pontos em que fica aquém das mesmas, tendo deste modo uma opinião neutra quando ao novo sistema de AD, não obstante, 23,7% concordam que este sistema esteja de acordo com as suas expectativas (Tabela 16 do Apêndice T).

HP3: As alterações introduzidas pelo novo sistema de avaliação de desempenho trazem maior objetividade e justiça a todo o processo avaliativo.

A hipótese verifica-se. Depois de analisadas as entrevistas, foi possível confirmar que 100% dos entrevistados concordam que este novo processo seja mais objetivo, tendo 50% realçado a importância do papel dos avaliadores para que esta situação se verifique (Tabela 9 do Apêndice L). Nos questionários, verifica-se que a maioria dos inquiridos consideram que a objetividade se mantém (36,8%, com média também no valor intermédio), mas no que respeita ao ser justo, 50% (Tabela 15 do Apêndice T) dos mesmos afirmam que este novo sistema de AD será mais justo, quando comparado com o anterior.

HP4: O SIAD/PSP vem dar resposta às necessidades da PSP.

A hipótese verifica-se. No estudo realizado verificamos que a totalidade dos entrevistados afirmam que o novo modelo não é o modelo ideal para a PSP, sendo que 75% realçam que é a opção que é possível neste momento, tendo concordado que, não sendo perfeito, é mais benéfico que o anterior (Tabela 11 do Apêndice L).

6.3. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Tendo em conta os objetivos que foram propostos no início desta investigação, consideramos que os mesmos foram cumpridos na sua totalidade.

Objetivo Geral:

Verificar se o sistema de avaliação de desempenho da PSP influencia a motivação dos seus agentes.

O objetivo foi cumprido. Considerando a AD em si, foi possível verificar que a mesma influencia a motivação de todos os trabalhadores, não estando excluídos deste contexto os agentes desta polícia. Esta confirmação foi concretizada tanto pela revisão da literatura que foi feita, como pelos entrevistados na realização deste trabalho de investigação.

Objetivos Específicos:

Inteirar-se sobre o novo sistema de avaliação de desempenho da PSP.

Este objetivo foi cumprido. Foi feita uma análise profunda à legislação existente sobre o novo SIAD/PSP, bem como sobre o anterior modelo (que tinha sido introduzido pela Portaria 881/2003, de 21 de agosto), para ser possível fazer comparações entre ambos, compreendendo as principais alterações e inovações que foram introduzidas.

Perceber se o novo sistema de avaliação de desempenho veio introduzir uma maior objetividade e justeza ao processo de avaliação.

O objetivo foi igualmente cumprido. Através dos questionários aplicados a uma amostra representativa da 4ª Esquadra da 1ª Divisão Policial do COMETLIS verificou-se que

consideram que o SIAD/PSP é mais justo que o anterior modelo, mas que a objetividade se mantém. As individualidades entrevistadas para a realização desta investigação concordaram que este sistema seria melhor nestes pontos, quando comparado com o modelo que se encontrava anteriormente em vigor.

Verificar se o SIAD/PSP vem de encontro às necessidades desta polícia.

Este objetivo foi cumprido na totalidade. Através da análise do SIAD/PSP e, comparando-o com os sistemas de AD de outras polícias nacionais e estrangeiras, bem como com a Administração Pública do nosso país, bem como pelas entrevistas realizadas nesta investigação, foi possível apurar que este novo sistema é o melhor que a PSP poderia ter adotado, tendo em conta a conjuntura atual e a inexistência de modelos perfeitos.

6.4. RESPOSTA AO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

O sistema de avaliação de desempenho da PSP influencia a motivação dos agentes de polícia?

Com a realização desta investigação, através da análise à literatura e dos resultados das entrevistas e questionários, foi possível apurar que a AD influencia a motivação dos agentes de polícia.

Feita a revisão literária de vários conceitos-chave na área da GRH, e realizada a investigação na PSP, verifica-se que, o sistema de AD que estava em vigor pela Portaria 881/2003, de 21 de agosto, tinha tendência para influenciar negativamente a motivação dos agentes desta polícia. No entanto, com a entrada em vigor do SIAD/PSP, é possível notar que os agentes esperam sentir-se mais motivados ao ser avaliados segundo este novo sistema.

Este novo sistema, que acompanha as novas linhas de GRH a nível global, traz consigo todo um leque de novas oportunidades de alterar esta tendência negativa. Apesar de ser sempre passível de melhorias, se a PSP aplicar devidamente este sistema, seguramente que os seus agentes se sentirão mais recompensados intrinsecamente e, consequentemente, mais motivados para desempenhar a sua função.

Ao ser avaliado pelo anterior modelo, um elemento policial, não via grandes consequências nos resultados das suas avaliações, no entanto, ao olhar para este novo modelo, podemos desde já antecipar uma pequena mudança a este nível, devido à introdução de prémios de

desempenho. Apesar das recompensas introduzidas não serem muitas e de abrangerem apenas uma mínima percentagem de elementos, os agentes que as receberam sentir-se-ão mais reconhecidos no serviço que prestaram, sentido igualmente maior visibilidade interna e prestígio entre os seus colegas.

Não sendo o melhor e estando ainda muito longe de ser perfeito, o SIAD/PSP apresenta-se como um sistema de AD mais justo que o anterior (pela diferença na avaliação entre carreiras), que dá uma maior visibilidade aos seus trabalhadores, e que vai mais de encontro às expectativas dos agentes policiais, o que demonstra que a PSP se encontra a caminhar no bom sentido.

6.4.1. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS

PD1: Será o novo sistema de avaliação de desempenho da PSP adequado às expectativas dos agentes de polícia?

Ao analisar as respostas obtidas, verificamos que as opiniões dos entrevistados se dividem, já ao olhar para as respostas dos questionários, é possível afirmar que para a maioria dos agentes inquiridos tem uma opinião neutra relativamente o novo SIAD/PSP, no entanto, apresenta uma tendência positiva, onde 23,7% concordam que este novo sistema esteja de acordo com as suas expectativas (Tabela 16 do Apêndice T).

PD2: As alterações implementadas configuram maior objetividade e justeza a todo o processo de avaliação?

Os resultados obtidos através dos questionários, demonstram que o SIAD/PSP é mais justo que o modelo anterior (50% dos questionados), no entanto, no que concerne à objetividade 36,8%, com média no valor intermédio, afirmam que esta mantém os mesmos níveis. Este ponto poderia ser melhorado com a introdução da contratualização de objetivos na AD, uma vez que 65,8% dos questionados dizem que o novo sistema seria melhor se contemplasse esta parte na sua AD (Tabela 15 do Apêndice T). Já as entrevistas revelam que, quando comparado com o modelo anterior, este será muito melhor nestes pontos (Tabela 9 do Apêndice L).

PD3: O SIAD/PSP vem de encontro às necessidades da PSP?

Não existindo modelos perfeitos, os resultados deste estudo, onde a totalidade dos entrevistados, apontam que este se encontra entre os melhores entre as opções que existem atualmente. Atendendo à atual conjuntura socioeconómica do nosso país, é possível afirmar que será então a melhor escolha (75% dos entrevistados). Não obstante, é sempre suscetível de alterações para melhorar a sua finalidade de motivar os agentes policiais (Tabela 11 do Apêndice L).

6.5. PROPOSTA DE ALTERAÇÕES PARA MELHORAR O SIAD/PSP

Depois de realizada a análise da literatura desta área de GRH, de sistemas de AD nacionais e estrangeiros, e da investigação realizada na PSP, chega a altura de indicar algumas sugestões de alterações a este sistema que este ano entrou em vigor (e que só se aplicará a partir do próximo ano, com efeitos relativos à avaliação do corrente ano), por forma a torná-lo mais eficiente e eficaz na motivação dos agentes desta polícia.

Para que o SIAD/PSP possa ser utilizado como uma ferramenta para motivar os agentes da PSP, terá que se concentrar nas recompensas intrínsecas, pois são essas que são responsáveis pela motivação, e não as extrínsecas, que apenas trazem satisfação.

Neste sentido, previamente a qualquer alteração no sistema propriamente dito, a PSP deveria apostar na formação dos avaliadores. Esta consistiria em uniformizar critérios entre os vários avaliadores, com o objetivo de diminuir o mais possível as diferenças entre eles nas avaliações que fazem dos seus elementos, bem como erros que podem existir por parte de quem é responsável por realizar este tipo de avaliações, contribuindo para que todo o processo de avaliação fosse mais justo.

Os prémios de desempenho são uma das grandes inovações deste novo sistema de AD, no entanto, revelam-se escassos para conseguirem ter o potencial motivador que é desejado. Existem inúmeros exemplos de recompensas que poderiam ter sido inseridas neste diploma que trariam custos reduzidos para a PSP, mas que conseguiriam motivar imenso os seus trabalhadores. Os exemplos que se podem apresentar prendem-se com o reconhecimento do serviço prestado, como os louvores ou os elogios aos elementos que tivessem tido um

desempenho excecional no ano em avaliação. A possibilidade de preferência a elementos com melhores avaliações de desempenho em certos concursos internos na PSP, seria uma outra forma de reconhecer os polícias. Podendo chegar-se a um nível mais elevado onde se poderia considerar a promoção por distinção, resultado das avaliações obtidas nos anos anteriores, somando a desempenhos brilhantes em situações excecionais.

Outra possibilidade passaria por premiar os elementos que obtivessem melhores avaliações com idas a outros países, para ter formação junto das suas polícias, podendo também realizar policiamentos com os elementos dessas polícias. Esta recompensa não seria apenas benéfica para quem usufruísse dela, mas para toda a PSP, pois teria trabalhadores com mais formação e com horizontes alargados para poder comparar e sugerir alterações para melhorias nos nossos modelos de policiamento.

Uma outra alteração que poderia ser inserida, tendo em conta as respostas dos questionários, seria introduzir uma parte de contratualização de objetivos na avaliação de cada elemento. Estes poderiam ser acordados na entrevista de avaliação que é realizada todos os anos, sendo específicos para cada agente, no desempenho da sua função específica. Poderia ter uma ponderação diferente da avaliação que é feita às competências, mas seria importante pelo facto de trazer ainda mais objetividade a todo este processo de AD.

6.6. CONCLUSÕES FINAIS

Nos dias que correm não existem quaisquer dúvidas que o fator de sucesso de uma organização está assente no capital humano. É graças aos RH que toda uma organização é impulsionada a alcançar os objetivos desejados. Por esse motivo, é imperativo que exista uma GRH eficiente e planeada, que consiga potenciar ao máximo cada trabalhador naquilo que sabe fazer de melhor e no exercício das suas funções. Apesar de todas as singularidades que a PSP tem, esta instituição também tem que ser capaz de fazer uma GRH de forma a primar por prestar um serviço público de excelência.

O senso comum aponta a motivação como sendo a melhor forma de potenciar os recursos humanos de uma empresa ou organização e, apesar da confusão que existe com o conceito de satisfação, esta ilação está correta. Por este motivo, a motivação encontra-se sempre na ordem do dia na área da GRH.

Uma das formas que existem para se fomentar a motivação nos RH é através do reconhecimento. Desta forma, uma instituição deve certificar-se que tem um sistema de AD capaz de recompensar intrinsecamente os seus trabalhadores, para que estes sintam o seu trabalho reconhecido e se sintam mais motivados a desempenhar a sua função.

Depois de analisados os diplomas que regulam esta matéria na PSP, foi possível verificar que houve preocupação em melhorar o modelo que estava em vigor, para um que acompanhasse de uma melhor forma as novas tendências da GRH. Verificámos, através das respostas aos questionários, que os profissionais de polícia não se estavam a sentir motivados pelo anterior modelo, mas que se encontram mais confiantes nas capacidades motivadoras do SIAD/PSP.

Independentemente destas inovações já inseridas no novo sistema de AD, propõem-se com este estudo algumas medidas que poderiam rentabilizar e melhorar este sistema, na sua vertente intrínseca, uma vez que este estudo se prende com a motivação dos agentes da PSP. Este processo teria que começar por aumentar a justeza e a objetividade das avaliações que são realizadas, para depois se poder passar para o reconhecimento que é feito aos trabalhadores a quem são atribuídas as melhores avaliações, tendo estas que abranger mais elementos do que as que estão atualmente previstas para se chegar a um maior leque de elementos a serem recompensados e a sentirem-se motivados por esse facto. Quanto mais resultados práticos se conseguir ter das avaliações que são feitas, quanto mais consequências a avaliação tiver na vida de um profissional de polícia, associando a todos os critérios já mencionados, mais o sistema de AD será capaz de motivar os trabalhadores.

Há apenas a ressaltar que este tipo de mudanças e soluções na área de RH são sempre suscetíveis de falta de consenso e de dificuldade de implementação, pelo facto de lidar com pessoas que têm sempre associada uma subjetividade de interpretação dos mais diversos assuntos. Porém será sempre possível alterar a cultura e o pensamento existente no sentido de motivar o efetivo no desempenho das suas funções, para que isto se reflita no melhoramento do serviço prestado ao cidadão.

6.7. RECOMENDAÇÕES

A realização da presente investigação na área de RH deve ser considerada como uma contribuição para melhorar a GRH que existe na PSP, bem como propor algumas medidas

que possibilitem a melhoria do novo SIAD/PSP, para que seja possível potenciar ao máximo as suas características, com o objetivo de impulsionar as necessidades motivacionais dos profissionais de polícia desta instituição.

Assim, o presente trabalho deve ser olhado como uma ajuda para a existência de um sistema de AD melhorado e mais perto tanto das expectativas da PSP, como das dos seus profissionais, que aposte mais na vertente intrínseca.

6.8. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho de investigação poderia ter sido alargado a nível nacional, para poder obter resultados mais precisos da realidade da PSP, bem como feita uma exploração mais exaustiva de outros sistemas de AD em vigor noutras instituições policiais a nível europeu. No entanto a falta de resposta dos parceiros da CEPOL (*European Police College*), as regras impostas pelo Regulamento de Elaboração e Avaliação da Dissertação, bem como a temporização rigorosamente delimitada para a realização do estudo, condicionaram todas essas opções.

Igualmente, a entrada em vigor da Portaria 9-A/2017, de 05 de janeiro, não veio facilitar o desenvolvimento do trabalho que estava a ser realizado, tendo o mesmo de ser reestruturado para prosseguir com o seu desenvolvimento.

6.9. INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Ao longo deste trabalho de investigação, explorámos a área da AD aliada ao conceito de motivação, tentando compreender a ligação existente entre ambas, podendo-se recomendar o alargamento do estudo a nível nacional.

Para além desta recomendação, podemos ainda sugerir a replicação desta mesma investigação daqui a dois ou três anos para analisar os resultados do SIAD/PSP, podendo depois ser comparados os resultados obtidos com as expectativas que os agentes revelaram neste estudo, bem como a aplicação das seguintes questões: O SIAD/PSP veio corresponder às expectativas motivacionais que os agentes da PSP tinham? De que forma poderia ser introduzida uma parte de contratualização de objetivos na AD para trazer mais motivação no desempenho da função?

BIBLIOGRAFIA

- Alderfer, C. (2011). *The practice of organizational diagnosis: theory and methods* (1ª ed.). New York: Oxford University Press.
- Almeida, D. (2012). *A motivação do aluno no ensino superior: um estudo exploratório* (Dissertação de Mestrado em Educação). Londrina: Centro de Educação, Comunicação e Artes, Departamento de Educação da Universidade Estadual de Londrina.
- Anderson, J., & O'Reilin, C. (1981). Effects of an organizational control system on managerial satisfaction and performance. *Human Relations*. 34 (6), 491-501. Retirado de: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/001872678103400605>. doi: 10.1177/001872678103400605
- Antunes, C. (2011). *Satisfação profissional do trabalhador: Um construto para o conhecimento de suas causas* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional). Coimbra: Instituto Superior Miguel Torga.
- Barata, S. (2013). *Gerir a motivação dos trabalhadores numa organização pública* (Trabalho Final de Mestrado – Relatório de Estágio). Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Barbosa, M. (2009). *A motivação dos candidatos à força aérea portuguesa: Adaptação e validação de um instrumento* (Dissertação de Mestrado em Psicologia Social das Organizações). Lisboa: Departamento de Psicologia Social e das Organizações do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.
- Bernardo, J., Cavaco, V., Evaristo, T., Freire, J., Melo, L., & Silva, J. L. (2000). *Atitudes face ao emprego, trabalho e tempo livre*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Bergamini, C. (2013). *Motivação nas organizações* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Berkshire, J. & Highland, R. (1953). Forced – Choice performance rating: a methodological study. *Personnel Psychology*. 6. Retirado de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1953.tb01503.x/abstract>. doi: 10.1111/j.1744-6570.1953.tb01503.x
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão estratégica de recursos humanos* (4.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2011). *Questões actuais de gestão de recursos humanos* (2.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J. A. (2013). *Teoria organizacional - estruturas e pessoas* (7.^a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caetano, A. (2008a). *Avaliação de desempenho – Metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH.
- Caetano, A. (2008b). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6.^a ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Carré, P., & Caspar, P. (2001). *Tratado das ciências e das técnicas da formação*. Lisboa: Instituto Paiget.
- Certal, J. (2010). *Motivação no trabalho. O caso da unidade especial de polícia* (Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Cheng, M., Dainty, A., & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project-based organization – a case of study. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 56 (1). Retirado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17410400710717082> doi: 10.1108/17410400710717082
- Chiavenato, I. (1994). *Recursos humanos* (8.^a ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2001). *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenhos*. São Paulo: Atlas.

- Chiavenato, I. (2004). *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos* (6ª ed). São Paulo: Atlas.
- Constituição da República Portuguesa. (2008). Coimbra: Almedina.
- Cravid, J. (2015). *A liderança como fator de motivação: Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe* (Dissertação de Mestrado em Ciências policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e de gestão* (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dantas, J., Rocha, J. (2007). *Avaliação de Desempenho e Gestão por Objetivos*. Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- David, J. (2005). A avaliação do desempenho na Polícia de Segurança Pública. In Pereira, M. & Neves, J. (Coords.). *Estratégia e Gestão Policial em Portugal*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Decreto-Lei n.º 248/1995, de 21 de setembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 219, 5890 – 5896. Assembleia da República.
- Decreto-Lei n.º 243/2015, de 19 de outubro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 204, 9054 – 9086. Assembleia da República.
- Decreto-Regulamentar n.º 20/1998, de 04 de setembro. *Diário da República*, 1.ª Série B, n.º 204, 4619 – 4626. Assembleia da República.
- Deming, W. (2000). *Out of the crisis* (1ª ed.) Cambridge: Press Edition.
- DeNisi, A. (2000). Performance appraisal and performance management: A multilevel analysis. In K.J. Klein & S. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research and methods in organizations*. 121–156. San Francisco: Jossey-Bass. Retirado de: <https://tamu.edu/faculty/payne/PA/DeNisi%202000.pdf>
- Denny, R. (2009). *Motivate to win* (4 ed.). Londres: Kogan Page Limited.
- Dias, H. V. (2012). *Metamorfoses da polícia: novos paradigmas de segurança e liberdade* (Centro de Investigação do ISCPSP). Coimbra: Edições Almedina.

- Dias, R. (2009). *Stress e satisfação profissional na Polícia de Segurança Pública: Estudo comparativo* (Monografia de Licenciatura em Ciências Polícias e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Espírito Santo, P. (2010). *Introdução à metodologia em ciências sociais – génese, fundamentos e problemas*. Lisboa: Sílabo.
- Esteves, A. (2013). *Avaliação de Desempenho: Contributos para um modelo de avaliação* (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada). Lisboa: Academia Militar.
- Ferreira, L. (2014). *O paradigma da multidiversidade funcional do agente da polícia de segurança pública e a sua sustentabilidade nos dias de hoje* (Dissertação de Mestrado em Ciências policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Ferreira, J. M., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Figueiredo, H. (2005). *O sistema de mobilidade na Polícia de Segurança Pública* (Monografia de Licenciatura em Ciências Polícias e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: the developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74. Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/227616491_Performance_Appraisal_and_Management_The_Developing_Research_Agenda. doi: 10.1348/096317901167488
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização* (5.^a ed.) Loures: Lusociência.
- Freitas, C. (2006). *Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM*. (Dissertação De Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo). Funchal: Universidade da Madeira.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática* (4.^a ed.). (C. L. Pires, Trad.). Oeiras: Celta.
- Gouveia, P. M. (2009). O Exercício de Liderança na Polícia de Segurança Pública. *Estudos Comemorativos dos 25 anos do ISCPSP em Homenagem ao Superintendente-Chefe Afonso de Almeida*, (pp. 871-930). Coimbra: Almedina.

O Papel da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Agentes da PSP

- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Estoril: Príncípia Editora, Lda.
- Hampton, D. R. (1991). *Administração. Comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Jedinak, P. (2012). Performance appraisal for officers of the Czech Republic. *Human Resources Management & Ergonomics*, 4, 18-29. Retirado de: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2012/2012_1_02.pdf
- Latham, G. (2004). The motivational benefits of goal-setting. *Academy of Management Executive*, 18 (4), 126-129. Retirado de: http://www.jstor.org/stable/4166132?origin=JSTOR-pdf&seq=1#page_scan_tab_contents
- Lawler, E. (1979). Performance appraisal and merit pay. *Civil Service Journal*. Retirado de: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/33872/0000133.pdf?sequence=1>
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 168, 6065 – 6074. Assembleia da República.
- Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 250, 9114-(2) – 9114-(21). Assembleia da República.
- Lei n.º 53/2008, de 29 de agosto. *Diário da República*, 1.^a Série, n.º 167, 6135 – 6141. Assembleia da República.
- Ley n.º 42/1999, de 25 de noviembre. *Boletín Oficial del Estado*, n.º 283, 40926 – 40947. Viernes 26 noviembre 1999. Retirado de: <https://www.boe.es/boe/dias/1999/11/26/pdfs/A40926-40947.pdf>
- Lima, H. (2014). *Os fatores motivacionais na candidatura à GNR* (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada). Lisboa: Academia Militar.
- Locke, E. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189. Washington DC: American Institutes for Research. Retirado de:

http://www.academia.edu/26293593/Toward_a_theory_of_task_motivation_and_incentives

- Locke, E., & Latham, G. (1990). A theory of goal setting and task performance. *The Academy of Management*, 16 (2), 480-483. Retirado de: https://www.jstor.org/stable/258875?seq=1#page_scan_tab_contents
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
- Lunenburg, F. (2011). Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1). Retirado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/6ce0/a17c0c51aadd099b9425a6e149f092bafa95.pdf>
- Machado, D., Portugal, M., Machado A. (2014). *Organizações – introdução à gestão e desenvolvimento das pessoas*. Azeitão: Autonomia 27.
- Madureira, M. (1990). *Introdução à gestão*. Lisboa: Dom Quixote.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396. United States of America: American Psychological Association.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality* (2ª ed.). New York, United States of America: Harper and Row.
- McKenna, E. (2012). *Business psychology and organizational behaviour* (5ª ed.). Hove, United Kingdom: Psychology Press.
- Medeiros, D. (2014). *Motivação e satisfação na função pública: “Caso dos Açores”* (Dissertação de Mestrado em MBA). Ponta Delgada: Departamento de Economia e Gestão da Universidade dos Açores.
- Mendes, I. M. (2012). *Gestão estratégica de recursos humanos na Administração Pública: mito ou realidade?* (Dissertação de Mestrado Gestão de Recursos Humanos). Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.
- Mendes, J., & Sarmiento, M. (2010). Gestão do desempenho a partir das competências. *Proelium – Revista da Academia Militar*, 6 (13). Lisboa: Academia Militar.

O Papel da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Agentes da PSP

- Moreira, M. (2011). *Recrutamento, selecção, formação e avaliação de desempenho na Polícia de Segurança Pública - repercussões na motivação, satisfação e desempenho* (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Braga: Universidade do Minho.
- Morgado, N. (2013). *A avaliação do desempenho dos militares. A dicotomia “avaliação por objetivos” vs “avaliação por competências”*. (Trabalho de Investigação Individual). Pedrouços: Instituto de Estudos Superiores Militares.
- Nascimento, G., & Pereira, A. (2015). A gestão e avaliação de desempenho. In Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Nunes, F. G. & Duarte, H. (Coords), *Gestão de Recursos Humanos para Gestores*, 247-305. Lisboa: Editora RH.
- Neves, A. L. (1998). *Motivação para o trabalho: dos conceitos às aplicações*. Lisboa: Editora RH.
- Oliveira, J. (2016). *O sistema de recompensas da PSP como fator de (des)motivação* (Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Paulo, S. M. (2003). *Em busca da segurança e a vã glória da burocracia*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas). Lisboa: Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Pereira, O. G. (2008). *Fundamentos de comportamento organizacional* (3^a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Peretti, J. M. (2001). *Recursos humanos* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Portaria n.º 279/2000, de 15 de fevereiro. *Diário da República*, 1.^a Série B, n.º 118, 2262 – 2266. Assembleia da República.
- Portaria n.º 881/2003, de 21 de agosto. *Diário da República*, 1.^a Série B, n.º 192, 5283 – 5293. Assembleia da República.
- Portaria n.º 9-A/2017, de 05 de janeiro. *Diário da República*, 1.º Suplemento, 1.^a Série B, n.º 4, 292-(2) – 292-(21). Assembleia da República.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Real Decreto n.º 1224/2006, de 27 de outubro. *Boletín Oficial del Estado*, n.º 274, 40073 – 40083. Jueves 16 noviembre 2006. Retirado de: <https://www.boe.es/boe/dias/2006/11/16/pdfs/A40073-40083.pdf>
- Reichardt, C., & Cook, T. (1986). *Métodos cualitativos y cuantitativos em investigación evaluativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Ribeiro, F. (2015). *A mobilidade interna na PSP: as implicações no desempenho dos agentes de polícia* (Dissertação de Mestrado em Ciências policiais e Segurança Interna). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão de recursos humanos na administração pública*. Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, W., Neto, M. & Filho, C. (2013). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública – Rio de Janeiro*, 48 (1), 253-273. Retirado de: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v48n1/a11v48n1.pdf>. doi: 10.1590/S0034-76122014000100011
- Röhrich, O. (2014). *Os 11 Elementos da motivação*. (2º Ed.) Lisboa: Lidel.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. In Alexander, P. (edit.), *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. Retirado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202>.
- Santos, B. (2012). *Satisfação no Trabalho: O caso de um Banco* (Dissertação de Mestrado Gestão de Recursos Humanos). Setúbal: Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sarmiento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.
- Silva, F. (2012). *O curso de precursores aeroterrestres: fatores motivacionais para o voluntariado*. (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada). Lisboa: Academia Militar.
- Smith, D. M. (1993). *Motivar pessoas*. Mem Martins: Publicações Europa-América.

- Sousa, A. (2012). *Implicações do plano de voluntariado na motivação para o trabalho voluntário*. (Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios*. Lisboa: PACTOR - Edições de Ciências Sociais e Política Contemporânea.
- Sousa, M. J., Duarte T., Sanches P. G., & Gomes, J. (2012). *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas* (10.^a ed.). Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Steers, R., Porter, L., & Bigley, G. (1996). *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações* (3.^a ed.). Lisboa: McGraw-Hill Portugal.
- Valente, M. M. (2014). *Teoria Geral do Direito Policial* (3.^a ed.). Coimbra: Almedina.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, United States of America: John Wiley.
- Zákon č. 361/2003 Sb. O služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Retirado de: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=55966&nr=361~2F2003&rp=15#local-content>

APÊNDICES

Apêndices

Apêndice A: Quadro Comparativo de Sistemas de Avaliação de Desempenho

Apêndice B: Guião de Entrevistas

Apêndice C: Pedido de Autorização para Realização das Entrevistas

Apêndice D: Termo de Consentimento Informado do Comandante da 1ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente Paulo Flor

Apêndice E: Entrevista ao Comandante da 1ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente Paulo Flor

Apêndice F: Termo de Consentimento Informado do Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP – Dr. Manuel João Alves

Apêndice G: Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP – Dr. Manuel João Alves

Apêndice H: Termo de Consentimento Informado do Diretor Nacional Adjunto da Unidade Orgânica de Recursos Humanos – Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira

Apêndice I: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto da Unidade Orgânica de Recursos Humanos – Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira

Apêndice J: Termo de Consentimento Informado do Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa – Superintendente Jorge Maurício

Apêndice K: Entrevista ao Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa – Superintendente Jorge Maurício

Apêndice L: Grelhas de Análise de Conteúdo

Apêndice M: Questionário Aplicado

Apêndice N: Pedido de Autorização para a Aplicação dos Questionários

Apêndice O: Caracterização do Universo

Apêndice P: Cálculo da Amostra

Apêndice Q: Análise Sociodemográfica

Apêndice R: Análise da Motivação Face ao Sistema de Avaliação de Desempenho da PSP

Apêndice S: Taxa de Resposta à Parte III do Questionário

Apêndice T: Análise das Expectativas Face ao SIAD/PSP

Apêndice A: Comparação de Sistemas de Avaliação de Desempenho

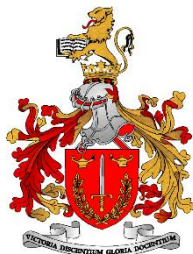
O Papel da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Agentes da PSP

Tabela 1 - Comparação de Sistemas de Avaliação de Desempenho.

	Polícia de Segurança Pública Portaria 9-A/2017	Polícia de Segurança Pública Portaria 881/2003	Guarda Nacional Republicana	Polícia Marítima	Administração Pública	Polícia de Espanha	Polícia da República Checa
Tipo de Avaliação	Avaliação por competências	Avaliação por competências	Avaliação por competências	Avaliação por competências	Avaliação por objetivos e competências	Avaliação por competências	Avaliação por competências
Avaliador	Superior hierárquico imediato	Superior hierárquico imediato	Superior hierárquico imediato	Superior hierárquico imediato	Superior hierárquico imediato	Superior hierárquico imediato	Superior hierárquico imediato
Participação do Avaliado	Autoavaliação e Reunião de Avaliação	Notificação da Avaliação	Notificação da Avaliação	Notificação da Avaliação	Contratualização de objetivos, escolha das competências a avaliar, autoavaliação e notificação da avaliação	Notificação da Avaliação	Autoavaliação e Reunião de Avaliação
Recurso	Sim, existindo uma comissão paritária para analisar a situação	Sim, existindo uma comissão paritária para analisar a situação	Sim, reclamando ao avaliador ou por recurso ao superior hierárquico imediato do avaliador	Sim, reclamando ao avaliador ou por recurso ao superior hierárquico imediato do avaliador	Sim, existindo uma comissão paritária para analisar a situação	O avaliado pode apresentar alegações que são juntas ao processo	Não mencionado
Prémios de Desempenho	50% da bonificação mensal e crédito de 10 dias de não trabalho a 5% dos avaliados com <i>Muito Bom</i> e até 3 dias de férias, não acumulável	Não	Não	Não	Posicionamento remuneratório e prémios monetários	Não	Não
Diferença entre Carreiras	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Ponderação de Critérios	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Periodicidade da Avaliação Ordinária	Anual	Anual	Anual	Anual	Bienal	Anual	Anual para quem está a contrato e realizada, pelo menos, uma vez a cada três anos para os efetivos

Apêndice B: Guião de Entrevista

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Guião de Entrevista

Ana Catarina Neves Mendonça
Aspirante a Oficial de Polícia

Lisboa e ISCPSI, janeiro de 2017



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Entrevista sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho na PSP

Esta entrevista enquadra-se na indagação científica com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais intitulando-se: *O Papel da Avaliação de Desempenho na Motivação dos Agentes da PSP*.

Com a presente entrevista pretendemos obter a opinião qualificada dos entrevistados sobre o atual modelo de avaliação de desempenho e, mais precisamente, se o novo sistema de avaliação de desempenho da PSP irá influenciar a motivação dos agentes de polícia e se vem responder às suas expectativas.

Entrevista nº

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ **Data** ____/____/____

Hora de início: _____ **Hora de fim:** _____

1. Organização a que pertence: _____

2 Tempo de Serviço na organização: _____

3 Departamento/Serviço: _____

4 Cargo/Posto: _____

5 Função: _____

6 Idade: _____

7 Género: _____

8 Habilitações Literárias: _____

Guião

1ª Questão: o que pensa sobre a importância da avaliação de desempenho numa organização como a PSP e qual o seu impacto na motivação dos elementos policiais?

2ª Questão: considera que o novo sistema de avaliação de desempenho da PSP é adequado às expectativas dos agentes de polícia?

3ª Questão: considera que as recompensas introduzidas pelo novo sistema de avaliação de desempenho são suficientes para motivar os profissionais de polícia?

4ª Questão: atendendo à sua experiência profissional, considera que as alterações implementadas trazem uma maior objetividade e transparência ao processo de avaliação de desempenho?

5ª Questão: tendo em conta que não existem modelos perfeitos, considera que este novo modelo implementado é a solução ideal para a PSP?

Apêndice C: Pedido de Autorização para Realização das Entrevistas

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos
Humanos
(Departamento de Formação)
DN/PSP Largo da Penha de França, N.º
1199-010 LISBOA

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 2/SECDE/2017

Classificador: DRD.01.10

Processo: SECDE201600002ASP

Data: 2017-01-03

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS
POLICIAIS

10/1/2017
O Diretor Nacional Adjunto UORH

João Fernando de Oliveira
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio - compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de Ciências Policiais, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Humanas e/ou Ciências de Desenvolvimento e Adaptação Motora.

2. Neste sentido, a Aspirante a Oficial de Polícia Ana Mendonça irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "A avaliação de desempenho: um factor de (des)motivação dos Agentes da PSP", do qual é Orientador o Senhor Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a realização de entrevistas às seguintes individualidades da estrutura orgânica da PSP:

Exmo.º Sr. Superintendente-chefe José Ferreira - Diretor Nacional Adjunto de Recursos Humanos;
Exmo.º Sr. Superintendente Jorge Maurício - Comandante Metropolitano de Lisboa;
Exmo.º Sr. Subintendente Paulo Flôr - Comandante da 1ª Divisão do COMETUS;
Exmo.º Sr. Dr. Manuel João - Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP.

4. A realização das referidas entrevistas será uma mais-valia para a recolha de dados necessários para a elaboração da dissertação de mestrado, uma vez que lhe irá conferir maior credibilidade e fundamentação nas respostas e nas conclusões.

5. Junto se anexa o guia de entrevista, com as questões a colocar a cada entrevistado.

6. Mais se informa V.ª Ex.ª de que a Aspirante a Oficial de Polícia Ana Mendonça se compromete a não utilizar a informação obtida fora do âmbito do seu trabalho académico.

O Diretor
Pedro José Lopes Clemente
Pedro José Lopes Clemente
Superintendente-Chefe

DIRECÇÃO NACIONAL DA P. S. P. D. A. G.	Unidade Nº <u>620</u>
SEÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Data <u>05 JAN. 2017</u> <u>P 3 F05</u>



R. 21 de Maio, nº3 - 1149-040 Lisboa Tel.: 213613600 Fax: 213610535 www.icpsi.pt
icpsi@icpsi.pt

147458
Registo/11

Apêndice D: Termo de Consentimento Informado do Comandante da 1ª Divisão Policial
do Comando Metropolitano de Lisboa – Subintendente Paulo Flor

Termo de Consentimento Informado

Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia, Ana Catarina Neves Mendonça, se encontra a desenvolver um estudo sobre *O papel da avaliação de desempenho na motivação dos agentes da PSP*. Esta dissertação de final de curso está sob orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, docente do ISCPSI. Neste âmbito foram-me explicados os objetivos do trabalho e foi solicitada a minha colaboração para responder a uma entrevista.

Fui esclarecido sobre todos os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Aceito colaborar neste estudo e assino este documento.

Lisboa, 16 de Janeiro de 2017

Paulo Amelácar
(subintendente, 11/100233)

Apêndice E: Entrevista ao Comandante da 1^a Divisão Policial do Comando Metropolitano
de Lisboa – Subintendente Paulo Flor

Entrevista nº 1

Nome do entrevistado: Paulo Ornelas Flor

Local: Sede da 1ª Divisão Policial **Data** 16/01/2017

Hora de início: 10h45 **Hora de fim:** 11h05

- 1. Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2. Tempo de Serviço na organização:** 16 anos
- 3. Departamento/Serviço:** 1ª Divisão Policial do COMETLIS
- 4. Cargo/Posto:** Subintendente
- 5. Função:** Comandante da 1ª Divisão Policial do COMETLIS
- 6. Idade:** 39 anos
- 7. Género:** Masculino
- 8. Habilitações Literárias:** Ensino Superior

Guião

1ª Questão: o que pensa sobre a importância da avaliação de desempenho numa organização como a PSP e qual o seu impacto na motivação dos elementos policiais?

Primeiro ponto, eu acho que a avaliação é determinante em qualquer gestão de recursos humanos de qualquer empresa, seja ela uma versão mais governamental, como é a PSP, ou seja numa versão mais privada como seja uma qualquer empresa do ramo privado, faço a redundância. Durante muitos anos nós, PSP, sempre tivemos como presente a questão de que os polícias não eram avaliados e, em consequência disso, era mais permissivo o laxismo, o deixar andar, a falta de motivação, a falta de intervenção mais direta no sentido da supervisão e do comando no exercício das funções, e todos eram de alguma forma unânimes em dizer “se isto fosse como no privado, se calhar alguns dos polícias não andariam cá”, isto era, entre aspas, quase uma das ideias reinantes das PSP até há alguns anos. A verdade é que se percebeu que era determinante para nós, no exercício da nossa função de supervisão e de comando, ter mecanismos objetivos, concretos de avaliação dos polícias. Provavelmente vai-me perguntar mais à frente se eu concordo ou não com este modelo, mas respondendo concretamente à primeira pergunta, eu acho que é determinante para qualquer organização,

seja ela qual for, ter a capacidade do ponto de vista factual, legal se quiser, mas ter algo que defina claramente quais são as regras do jogo e para onde é que nós nos devemos cingir.

2ª Questão: considera que o novo sistema de avaliação de desempenho da PSP é adequado às expectativas dos agentes de polícia?

Eu julgo acima de tudo, que neste momento, em termos transversais na PSP, as pessoas já estão habituadas a lidar com esta realidade todos os anos, do ponto de vista ordinário ou extraordinário, de serem avaliados por razões de promoção, por razões do seu desenvolvimento ao longo de um ano de atividade que desenvolveu. Eu acho que ele vai ao encontro daquelas que são as linhas orientadoras, digamos, da gestão de recursos humanos que deve de existir numa organização como a PSP. Naturalmente que quanto mais incisivos queremos ser, provavelmente criaremos mais problemas em termos de uma avaliação transversal a todos, e aquilo que se pretende de alguma forma com o SIAD/PSP e com esta avaliação é ir ao encontro daquelas que são as realidades objetivas de uma função qualquer de um polícia, seja em determinadas funções e o SIAD/PSP também define claramente que existem determinados escalões para determinados tipos de funções, mas eu acho, francamente, ainda estamos a dar os primeiros passos, acho que ainda há muito que possamos vir a fazer num futuro próximo e também acho que isso é determinante que venha a acontecer na avaliação desta portaria daqui a dois ou três anos da sua aplicação.

3ª Questão: considera que as recompensas introduzidas pelo novo sistema de avaliação de desempenho são suficientes para motivar os profissionais de polícia?

Eu acho que qualquer avaliação, ou qualquer sistema de retribuição, de recompensa, esbarra sempre no fator humano, sempre. Por muito que nós queiramos ser muito holísticos, no sentido de avaliar os nossos elementos e em determinado momento da nossa vida percebermos quem é que merece ser distinguido pelos factos e pelas provas e pela forma profissional como tem desenvolvido a sua atividade, em função de todos os outros. Também não deixa de ser verdade que muitas vezes quando temos que aplicar, do ponto de vista disciplinar, determinado tipo de procedimento, que isso pode tornar-se sempre um processo,

eu arrisco-me a dizer quase injusto. Por isso, vai depender sempre de quem avalia, de quem comanda, de quem permanentemente escrutina, de alguma forma, aquele que é o dia-a-dia de qualquer polícia. Eu acho acima de tudo, principalmente independentemente dos sistemas de avaliação, que a grande mais-valia de qualquer organização, e considero que nos últimos anos temos vindo a conseguir perceber isso, não só na PSP mas em todo o lado, é que se as pessoas conseguirem capitalizar os fatores humanos de forma positiva, se conseguirmos motivar as pessoas, se conseguirmos ser muito intransigentes do ponto de vista de infrações disciplinares, face a um conjunto de circunstâncias que inequivocamente todos, de alguma forma, percebam que aquela pessoa em determinado momento da sua via profissional teve de facto algo que deve se admoestado. Eu sinceramente acho que temos tudo para que as coisas deem certo e para que o exercício da nossa missão seja um exercício feliz, seja próximo das pessoas, que as pessoas se sintam motivadas, se sintam acompanhadas, se sintam acarinhadas de alguma forma, não só externamente, mas acima de tudo internamente. Por isso sim, acho que é um passo que foi dado e acho que é importante nunca esquecermos que ao lado da infração disciplinar, há sempre uma possibilidade de recompensa, e a mesma pessoa que cometeu a infração disciplinar também poder ter direito a uma recompensa, pois uma coisa não invalida a outra. Queiramos nós, enquanto comandantes, dirigentes, diretores, chefes, o que quer que sejamos, ter esta capacidade de avaliar permanentemente e de sermos os primeiros e o motor de ignição, digamos, de todas as circunstâncias que levam à disciplina, do ponto de vista negativo e à disciplina do ponto de vista positivo quando é preciso recompensar.

4ª Questão: atendendo à sua experiência profissional, considera que as alterações implementadas trazem uma maior objetividade e transparência ao processo de avaliação de desempenho?

Eu julgo que sim embora, quer queiramos quer não, e nós enquanto comandantes, enquanto dirigentes no âmbito da avaliação, temos sempre aquela velha máxima de que “eu posso ser muito objetivo na forma como avalio as pessoas”. Eu mesmo já tive essa experiência num passado recente, em que muitas vezes queremos ser muito determinados na forma como avaliamos, conseguimos reunir-nos de um conjunto de informações, avaliação, que nos permitam dizer que aquela pessoa é merecedora de uma avaliação de muito bom e que se

calhar a outra pessoa ao lado não é tão merecedora disso e é merecedora de um bom. Ao mesmo tempo, temos uma instituição com mais de vinte mil pessoas, outros dirigentes que como nós, comandantes, que se calhar não estão tão disponíveis, num determinado momento da sua vida para avaliar de forma objetiva, casuística, aquilo que se passa no âmbito da sua missão de avaliação, e se calhar é muito mais, não direi disponível para avaliar em muito bom, muitas pessoas, mas se calhar se nós não nos queremos, em bom português, chatear, é mais fácil avaliar toda a gente com muito bom. Isso acho que vai continuar a existir, quer queiramos quer não, isso vai depender muito da forma como nós olhamos para esta avaliação, da forma como criteriosamente olhamos e percebemos que isto tem que ter uma consequência e a consequência são as pessoas que estão a ser avaliadas perceberem que, de facto, essa consequência existe, e hoje em dia, que essa consequência também tem reflexos na vida profissional das pessoas, no âmbito das promoções, ou até de um possível complemento do seu ordenado. Há aqui um conjunto de iniciativas que vêm nesta nova portaria, que eu acho que é importante todos nós percebermos a importância, que este sistema de avaliação traduz em termos de oficiais, chefes e agentes.

5ª Questão: tendo em conta que não existem modelos perfeitos, considera que este novo modelo implementado é a solução ideal para a PSP?

Não existindo modelos perfeitos, nunca vai existir a solução ideal, esta é a primeira premissa. Dentro das soluções possíveis, eu acho que esta é uma solução eficaz para aquilo que é a realidade da PSP e para aqueles que são os parâmetros de avaliação que qualquer polícia no exercício da sua missão deverá ter. Francamente, parece-me, mais uma vez, que isto dependerá sempre e muito da forma como os chefes, os primeiros avaliadores, avaliam de facto as pessoas que têm sob o seu comando, sob a sua direção. Este é um processo que depende sempre de uma supervisão objetiva, diária e permanente por quem nós estamos de alguma forma responsáveis no âmbito da nossa missão de avaliação e supervisão. Portanto, não sendo o ideal é, claramente, um dos caminhos mais prementes dos últimos que têm sido criados, no sentido de avaliar de forma mais ou menos objetiva, e de tentarmos tanto quanto possível fugir àquilo que, muitas vezes, eu posso entender como sendo uma avaliação de muito bom e o meu colega do lado, para as mesmas circunstâncias, identificar como uma avaliação de bom. É isso que nós queremos cada vez mais no âmbito da avaliação em termos

transversais, não criar injustiças, porque a avaliação é sempre um processo quase pessoal, de alguém que é avaliado no âmbito da sua missão. Pode ser uma avaliação feita ao longo de 365 dias, pode ser no âmbito de uma avaliação extraordinária feita num espaço de tempo menor, mas que está sempre sujeita a boas e más referências e que, eventualmente, no âmbito humano que nós temos, mais umbilical, de aquilo que é mais próximo de nós é o que, de alguma forma, nos baseia toda a avaliação que podemos fazer de uma pessoa, e se calhar essa pessoa ao longo dos 365 dias teve 300 dias muito bom e só os último 65 é que foram um bocado maus, e isso pode condicionar, e condicionando não estamos a ser justos. Portanto, eu acho que sim, que é um sistema de avaliação que vai ao encontro daquilo que são as nossas necessidades, porque é importante, e volto ao início, que qualquer instituição, qualquer marca, qualquer organização tem que ter um sistema transversal de avaliação dos seus elementos, de quem trabalha, da forma como trabalham e da forma como produz.

Apêndice F: Termo de Consentimento Informado do Diretor do Departamento de
Recursos Humanos da PSP – Dr. Manuel João Alves


Termo de Consentimento Informado

Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia, Ana Catarina Neves Mendonça, se encontra a desenvolver um estudo sobre *O papel da avaliação de desempenho na motivação dos agentes da PSP*. Esta dissertação de final de curso está sob orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, docente do ISCPSP. Neste âmbito foram-me explicados os objetivos do trabalho e foi solicitada a minha colaboração para responder a uma entrevista.

Fui esclarecido sobre todos os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Aceito colaborar neste estudo e assino este documento.

DN/PSP-Lisboa, 19 de Janeiro de 2017

A large, stylized handwritten signature in black ink, written over a horizontal line.

Apêndice G: Entrevista ao Diretor do Departamento de Recursos Humanos da PSP – Dr.

Manuel João Alves

Entrevista nº 2

Nome do entrevistado: Manuel João Alves

Local: Direção Nacional da PSP

Data 19/01/2017

Hora de início: 14h30

Hora de fim: 15h00

- 1. Organização a que pertence:** Polícia de Segurança Pública
- 2. Tempo de Serviço na organização:** 5 anos
- 3. Departamento/Serviço:** Direção Nacional da PSP
- 4. Cargo/Posto:** Técnico Superior
- 5. Função:** Diretor do Departamento de Recursos Humanos
- 6. Idade:** 58 anos
- 7. Género:** Masculino
- 8. Habilitações Literárias:** Ensino Superior

Guião

1ª Questão: o que pensa sobre a importância da avaliação de desempenho numa organização como a PSP e qual o seu impacto na motivação dos elementos policiais?

Fundamental! No mundo de hoje já não é compreensível que qualquer organização, pequena ou grande, não haver avaliação de desempenho, porque a própria produtividade de qualquer organismo depende da atividade que é desenvolvida por qualquer colaborador. Por consequência, essa atividade que cada um produz tem que ser avaliada, como é evidente, tendo que ser justa, tanto nas recompensas, como no reconhecimento. Isto em termos genéricos, é o fundamento que a avaliação tem diretamente na organização, aqui colocando de parte a motivação dos elementos que é uma outra coisa. A segunda questão é saber qual o papel da avaliação de desempenho, se para além da função que ainda agora lhe falei, saber até que ponto ela pode influenciar, ou influencia em concreto a motivação. Muito sinceramente, pode o tudo e o nada: pode o tudo se a avaliação for justamente efetuada, e pode o nada se for injusta. Se a avaliação que o líder, que é isso que se trata, porque os dirigentes hoje são líderes, faz dos seus colaboradores não for reconhecida pelos interlocutores como justa, é pernicioso, não contribui em nada, digo-lhe pela minha

experiência. Se for justa é um poderosíssimo instrumento para a motivação, porque se for justa é um instrumento de reconhecimento, não falando nas recompensas nem do tipo de recompensas que podem haver, digo-lhe que todo o ser humano, todos os colaboradores e trabalhadores gostam de ser recompensados, ou se preferir, reconhecidos, pois o reconhecimento já é uma recompensa. Por consequência, se a minha avaliação for considerada por mim como justa porque ela é intrinsecamente justa, é um poderosíssimo instrumento de motivação, porque as pessoas a nível profissional gostam de ser reconhecidas e a avaliação, se for justa, permite este reconhecimento e, nesse sentido, motiva imenso o colaborador. Na saúde, pagavam-se prémios de desempenho, que é um reconhecimento traduzido monetariamente, que é a regra, mas poderia ser uma outra coisa qualquer como o pagamento da cresce dos filhos, ou uma viagem a um determinado destino, este reconhecimento que era traduzido numa componente remuneratória, era auferido através da avaliação de desempenho. Portanto, é fulcral para a motivação porque se avaliação é justa, através dela é possível ter prémios que são conhecidos *à priori*. Se a avaliação for injusta, ainda que vise atribuir um prémio, eu diria que a avaliação que é muito pernicioso tanto para a organização como para o trabalhador, eu diria que não contribui para nenhuma motivação, mas sim revolta. Senhora Aspirante, eu diria que a injustiça e a revolta são os sentimentos que todos nós menos gostamos. Isto é pode tudo se for justa porque permite o reconhecimento, que a pessoa se sinta motivada a trabalhar cada vez melhor, se for injusta tem o efeito contrário.

2ª Questão: considera que o novo sistema de avaliação de desempenho da PSP é adequado às expectativas dos agentes de polícia?

A senhora Aspirante está a colocar-me uma questão muito interessante... mas na verdade eu não fiz nenhum inquérito juntos dos nossos agentes para saber. Eu diria, em tese, que qualquer sistema de avaliação de desempenho é sempre melhor que a não existência de sistema de avaliação, ou seja, é sempre positivo. Eu penso que sim, pois qualquer sistema de avaliação que exista em Portugal, nomeadamente o SIADAP, e também o da polícia, são sistemas que dependem muito de nós, ou seja, claro que pode haver sistemas mais perfeitos que outros, pode haver sistemas que transmitam de em termos objetivos, mais ou menos expectativas, isso é certo. Mas o sistema de avaliação depende é dos avaliadores, das

peessoas que o utilizam, e é por aqui que devemos ir, isto porque em tese, um sistema de avaliação tem o mérito, ou deve ter, se não, não é sistema de avaliação. Diria eu que qualquer sistema depende muito dos avaliadores, pois é um sistema que se aplica a todos os polícia por igual, e por consequência, podemos discutir se é perfeito ou não, pois é um sistema geral e universal e que visa motivar objetivos e avaliar os comportamentos. Eu não sei, em concreto qual é a opinião dos polícias, mas entendo que um sistema que pode desempenhar essa tarefa é sempre bom, porque não depende tanto do sistema, mas sim da sua aplicação. Eu apelo sempre sempre que a ineficácia de um sistema de avaliação depende sempre dos avaliadores.

3ª Questão: considera que as recompensas introduzidas pelo novo sistema de avaliação de desempenho são suficientes para motivar os profissionais de polícia?

Outra pergunta muito difícil... enfim, é difícil porquê? Nós humanos, somos tendencialmente insaciáveis, eu posso garantir-lhe isso. Dou-lhe um exemplo que concreto que talvez valha a pena, na saúde, os prémios de desempenho, onde o sistema era semelhante ao nosso, quem tivesse superado os objetivos tinha direito, e não estou em erro a um salário e meio ou a dois salários e meio, quem só os atingisse tinha um salário e quem não os chegasse a atingir não tinha direito a nada. Isto tem a ver com as opiniões, pois uns diziam que o sistema era bom, que já ajudava, e outro diziam que era pouco, que só valia a pena se fossem três salários. Partindo deste pressuposto, eu diria que, não, e não tem mal nenhum. Eu tenho uma conceção muito diferente, pela minha experiência profissional, para mim não é possível nós desligarmos o sistema de recompensas da componente remuneratória, no fundo não é possível. Posso dizer-lhe, enquanto diretor do departamento, que eu entendo que seria muito mais eficaz para a instituição e muito mais favorável se o sistema remuneratório assentasse mais em práticas de desempenho do que em suplementos, e nesse sentido, eu diria que fica aquém, muito aquém. O sistema de recompensas instituídas em qualquer instrumento de avaliação, tem que ser sempre ponderado face à componente remuneratória, mas eu espero que um dia se avance um pouco mais, porque, como sabes, as recompensas que existem no nosso sistema são poucas... são os dias de férias, e pouco mais, ou seja, com toda a sinceridade, eu gostaria mais que se desse, por exemplo um estágio junto de uma polícia estrangeira, ou mesmo o pagamento de creche aos filhos dos agentes... eu espero que

isso um dia aconteça. Entendo que é um começo, mas que é uma obra inacabada. É o possível, mas ainda estamos longe.

4ª Questão: atendendo à sua experiência profissional, considera que as alterações implementadas trazem uma maior objetividade e transparência ao processo de avaliação de desempenho?

Sim, quer dizer, nesse aspeto eu penso que o sistema anterior também era transparente, mas claro que este é mais perfeito, sem dúvidas nenhuma. Este é um instrumento que também pela sua construção, digamos assim. Um sistema que seja imperfeito, pode ter mecanismos que permitam aos avaliadores tornarem-no mais justo. Mas sim, eu diria que é um instrumento melhor, mais objetivo, que assenta já em valores mais explícitos por isso sim, eu diria que é um instrumento melhor que o anterior.

5ª Questão: tendo em conta que não existem modelos perfeitos, considera que este novo modelo implementado é a solução ideal para a PSP?

Como lhe digo, é a solução que é possível neste momento. Nós devemos querer sempre o que é melhor para a instituição e para os nossos colaboradores, porque não há instituição nenhuma que funcione sem colaboradores, portanto, este sistema de avaliação, sobretudo no que consiste às recompensas, está longe daquilo que eu penso. Está um pouco longe, percebe? Agora também não tenho dúvidas que é o sistema que é possível neste momento, pois sabemos que o país tem estado em crise, e todos nós somos chamados a também contribuir. Eu diria então que é o instrumento possível, mas longe de pensar que é o ideal, isso significaria que a nossa obra estava acabada, o que não está. É um instrumento jurídico que nos estabelece um caminho que devemos talhar, ou seja, que no aponta para outros valores, para onde queremos chegar.

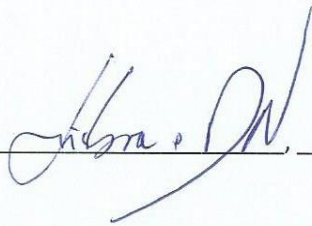
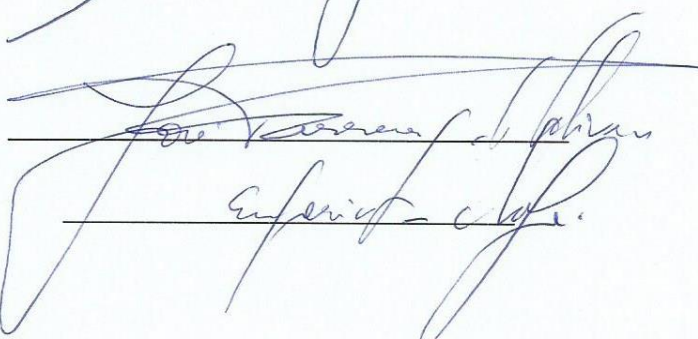
Apêndice H: Termo de Consentimento Informado do Diretor Nacional Adjunto da
Unidade Orgânica de Recursos Humanos – Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira

Termo de Consentimento Informado

Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia, Ana Catarina Neves Mendonça, se encontra a desenvolver um estudo sobre *O papel da avaliação de desempenho na motivação dos agentes da PSP*. Esta dissertação de final de curso está sob orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, docente do ISCPSI. Neste âmbito foram-me explicados os objetivos do trabalho e foi solicitada a minha colaboração para responder a uma entrevista.

Fui esclarecido sobre todos os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Aceito colaborar neste estudo e assino este documento.

 19 de janeiro de 2017

Superior-CPJ

Apêndice I: Entrevista ao Diretor Nacional Adjunto da Unidade Orgânica de Recursos
Humanos – Superintendente-chefe José Ferreira de Oliveira

Entrevista nº 3

Nome do entrevistado: José Ferreira de Oliveira

Local: Direção Nacional da PSP

Data 19/01/2017

Hora de início: 15h30

Hora de fim: 15h50

9. Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

10. Tempo de Serviço na organização: 33 anos

11. Departamento/Serviço: Direção Nacional da PSP

12. Cargo/Posto: Superintendente-chefe

13. Função: Diretor Nacional Adjunto da Unidade Orgânica de Recursos Humanos

14. Idade: 55 anos

15. Género: Masculino

16. Habilitações Literárias: Ensino Superior

Guião

1ª Questão: o que pensa sobre a importância da avaliação de desempenho numa organização como a PSP e qual o seu impacto na motivação dos elementos policiais?

A avaliação de desempenho é um dos fatores motivacionais que existem em todas as organizações, sejam públicas ou privadas. Em especial, no caso da PSP, enquanto organização policial, entendo que a avaliação de desempenho é um fator motivacional por diversos motivos: por um lado, porque é utilizada anualmente pela hierarquia, como elemento que permite comunicar e interagir com o subordinado, para lhe comunicar o que pensa sobre o seu desempenho e, em consequência, introduzir fatores que o possam melhorar, como é o caso da formação; por outro lado, como a avaliação de desempenho é um dos fatores relevantes nos concursos de promoção por avaliação curricular; tal situação tem, necessariamente, impacto na motivação dos polícias, por dela pode depender a sua promoção e a respetiva antiguidade. Acresce referir, como fator motivacional, que o novo modelo de avaliação de desempenho, em vigor na PSP, vem atribuir prémios em função do desempenho, ou seja, mais dias de férias e prémios monetários, de acordo com o nível de desempenho.

2ª Questão: considera que o novo sistema de avaliação de desempenho da PSP é adequado às expectativas dos agentes de polícia?

Considero que sim. Penso que qualquer polícia, da carreira de agente ou outra, pretende saber aquilo que o seu chefe pensa acerca do seu desempenho e aquilo que poderá fazer para o melhorar. Também é lícito pensar que um agente gostará de ver que o seu “muito bom” desempenho poderá ser recompensado com dias de férias e prémios remuneratórios. Embora tenha algumas dúvidas sobre os prémios remuneratórios, dado que abrangerão sempre um grupo muito restrito de pessoas dentro de uma grande organização como é a PSP; isso pode colocar alguns problemas de coesão dentro da organização.

3ª Questão: considera que as recompensas introduzidas pelo novo sistema de avaliação de desempenho são suficientes para motivar os profissionais de polícia?

Não! Existem outros instrumentos, mormente, a valorização dos postos de trabalho; o reconhecimento do polícia, através da atribuição de funções profissionais técnicas ou de chefia, por exemplo, de posto superior; a criação de condições de trabalho dignas para os polícias, designadamente ao nível das instalações, mobiliário, viaturas etc.

4ª Questão: atendendo à sua experiência profissional, considera que as alterações implementadas trazem uma maior objetividade e transparência ao processo de avaliação de desempenho?

Penso que sim! Embora o processo ainda vá ser implementado, direi, desde já, que este sistema de avaliação de desempenho vem separar a avaliação em função das carreiras dos agentes, chefes e oficiais, porque até aqui o processo não era claro. Não se pode avaliar um agente da mesma forma que se avalia um oficial ou um chefe. A diminuição da escala de 1 a 10 para de 1 a 5, é do meu ponto de vista, também uma vantagem à semelhança do que se aplica à Administração Pública através do SIADAP. As próprias competências estão mais bem definidas, são de mais fácil compreensão. Por estes motivos eu acho que este processo é mais objetivo que o anterior; permitindo a quem avalia fazer um melhor juízo.

5ª Questão: tendo em conta que não existem modelos perfeitos, considera que este novo modelo implementado é a solução ideal para a PSP?

Nunca se consegue uma solução ideal, a solução ideal é sempre uma utopia, quer na PSP quer em qualquer outra organização. Esta foi a mudança possível, porque o processo de decisão, hoje em dia, é um processo complexo, numa organização com cerca de 22 mil polícias.

Apêndice J: Termo de Consentimento Informado do Comandante do Comando
Metropolitano de Lisboa– Superintendente Jorge Maurício

Termo de Consentimento Informado

Tomei conhecimento que a Aspirante a Oficial de Polícia, Ana Catarina Neves Mendonça, se encontra a desenvolver um estudo sobre *O papel da avaliação de desempenho na motivação dos agentes da PSP*. Esta dissertação de final de curso está sob orientação do Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes, docente do ISCPSI. Neste âmbito foram-me explicados os objetivos do trabalho e foi solicitada a minha colaboração para responder a uma entrevista.

Fui esclarecido sobre todos os aspetos que considero importantes e as perguntas que coloquei foram respondidas.

Aceito colaborar neste estudo e assino este documento.

Marçande, 31 de Junho de 2017

Lyman

Apêndice K: Entrevista ao Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa–
Superintendente Jorge Maurício

Entrevista nº 4

Nome do entrevistado: Jorge Maurício

Local: Comando Metropolitano de Lisboa **Data** 31/01/2017

Hora de início: 10h10

Hora de fim: 10h30

17. Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

18. Tempo de Serviço na organização: 31 anos

19. Departamento/Serviço: Comando Metropolitano de Lisboa

20. Cargo/Posto: Superintendente

21. Função: Comandante do Comando Metropolitano de Lisboa

22. Idade: 50 anos

23. Género: Masculino

24. Habilitações Literárias: Ensino Superior

Guião

1ª Questão: o que pensa sobre a importância da avaliação de desempenho numa organização como a PSP e qual o seu impacto na motivação dos elementos policiais?

Na experiência que tenho tido ao longo destes anos, quer como avaliado, quer como avaliador, há aqui duas perspetivas. Em primeiro lugar, penso que qualquer organização terá que ter sempre um sistema de avaliação, pese embora tenha a consciência que aquilo que temos tido nos últimos tempos é, de facto, algo que “castiga” a instituição, tal é o trabalho administrativo que está subjacente a este tipo de processos. Felizmente, o processo policial não era tão trabalhoso como o processo dos funcionários não-policiais, porque o SIADAP é muito mais trabalhoso, o que acaba por ter uma carga negativa neste aspeto. Quanto à questão do avaliado, e por muito que as pessoas não queiram dar o devido valor quando são avaliados, intrinsecamente, todos nós nos sentimos satisfeitos se tivermos uma boa avaliação, ou seja, é agradável ser-se bem avaliado, portanto tem esse impacto positivo. No entanto, também pode ter o reverso da medalha, para aqueles que não são tão bem avaliados quanto julgariam, podem sentir-se defraudados por todo o trabalho feito. Mas, de facto, a avaliação tem que existir sempre, independentemente destes problemas que vão continuar,

seja qual for o modelo de avaliação e a organização, não só na Polícia de Segurança Pública. Portanto, eu penso que temos que tentar fazer sempre nos processos de avaliação, é reduzir os efeitos negativos e potenciar os efeitos positivos, como em tudo na vida. O que eu também tenho notado muito, essencialmente na perspetiva de homologador dos processos de avaliação, na posição de comandante de comando, é que todos nós (e eu não me excluo), fruto muitas vezes da rotina, vai-se potenciando muito a avaliação dos elementos em relação aquilo que se verifica, ou seja, em caso de dúvida, atribuímos sempre a avaliação por cima. Há um pouco esta filosofia subjacente à avaliação, o que agora, fruto desta questão dos prémios de desempenho, de dias de férias, vai criar um problema acrescido. De facto, se até hoje em dia a questão da avaliação não tinha grande impacto prático no se ter um 9,5 ou um 9,6, a partir de agora este impacto prático vai-se sentir, o que vem criar situações mais delicadas, de eventualmente de recursos, mas a questão dos 5% do mérito dos avaliados vai criar um problema acrescido na minha perspetiva. Resumindo e concluindo, continua a ser muito importante o processo da avaliação, até para não se cair no marasmo de não existir nada. Será importante cada vez mais haver menos subjetividade no processo de avaliação, o que é impossível retirar toda a subjetividade do processo, pois é próprio do ser humano, mas também penso que, saltando agora um pouco para a segunda questão, o processo é um pouco autofágico.

2ª Questão: considera que o novo sistema de avaliação de desempenho da PSP é adequado às expectativas dos agentes de polícia?

Como compreende este é um processo novo, um processo do qual saiu agora o diploma, que só vai ser aplicado em 2017, de facto, em termos práticos, em 2018, reputando-se a 2017, mas eu continuo a pensar que isto é um processo autofágico, como já pensava do anterior modelo. Eu continuo a defender que isto deveria ser um processo bianual, ou seja, de dois em dois anos, aliás, como foi criado o SIADAP, pois a partir de determinado momento viu-se que era incomportável fazer o processo avaliativo anual e passou-se a ciclos de dois anos. Na minha opinião, acho que mesmo para o processo policial, seria esta a metodologia certa, mas esta é a minha opinião. Portanto, eu penso que o novo processo de avaliação continua a aproximar-nos mais daquilo que é um processo mais objetivo, mas não vai expurgar todos os males, que só poderemos avaliar depois da sua aplicação, será aí, de facto, que vamos

sentir as dificuldades. Seria curioso ver isto daqui a dois anos, pois aí é que se vai ver que dificuldades é que se estão a sentir, como a autoavaliação, a questão do processo ser informatizado... vamos ver de que forma é que isto vai correr. Eu penso que este processo apresenta vantagens, mas no fundo também estamos limitados por aquilo a que a lei obriga, pois a intenção também era aproximar o nosso processo do SIADAP. Só depois deste prazo é que podemos aferir muito bem que implicações é que isto tem, quer para os polícias, quer para a organização, porque o processo de avaliação visa primordialmente os funcionários, ou seja, os polícias, mas também não pode ser desgarrado do impacto que tem na organização em si, porque tem que haver um balanceamento, porque se for um processo de tal forma pesado que depois acabe por quase parar a instituição, é complicado.

3ª Questão: considera que as recompensas introduzidas pelo novo sistema de avaliação de desempenho são suficientes para motivar os profissionais de polícia?

Nós andamos sempre a pensar como é que havemos de motivar os nossos homens, e as nossas mulheres. É óbvio que todos os modelos, todos os sistemas que existam para conseguir motivar mais os polícias, são todos bem-vindos. Se são suficientes... o ser humano é insatisfeito por natureza, aliás, mesmo a famosa pirâmide de Maslow diz que o dinheiro não é tão motivador quanto outras coisas. A questão aqui é, para já, saber quais são as duas grandes recompensas que foram criadas por este sistema, que são o dinheiro e dias de férias, basicamente é isto. É óbvio que o dinheiro é importantíssimo, não vamos descurar isso porque, de facto, embora os modelos existentes sobre a motivação digam que não é o mais importante, não o deixa de ser, ainda por cima em momentos de crise, que tornam a acuidade muito maior. Depois há aqui outra questão, qualquer recompensa que seja, eu diria, o simples elogio é extremamente importante para o pessoal, porque é o ego. Até podem dizer que isso não dá para comprar alimentos, nem para pagar a creche do filho, e é verdade, mas alimenta o ego... eu diria que cada vez tem menos peso, mas nós não devemos deixar de usar este modelo de motivação e de recompensa ao pessoal. A questão do dinheiro e das férias, eu o dinheiro digo é importante, e como agora estive a ler com mais cuidado o novo diploma, reparei que existem algumas ferramentas que não permitem que alguém seja premiado em anos consecutivos, e isso é importantíssimo, porque caso contrário, criamos aqui um sentimento de injustiça muito grande, e aí poderia ser muito pior o dar quase sempre aos

mesmos, porque os nossos elementos que são bons, geralmente, são sempre bons. Se não fosse possível haver rotatividade, pois o modelo proíbe quem foi premiado no ano anterior, de receber o prémio novamente neste ano, vem criar condições que permite distribuir as recompensas e isto é muito importante. Agora se são suficientes, as recompensas nunca são suficientes, pois o universo de mais de vinte mil, vão ser meia dúzia, passo a expressão, bafejados por esta sorte, o que implica que muitos e muitos polícias, que são excelentes profissionais que podem não receber. Mas é sempre melhor ter isto a não ter nada, portanto é importante é isto acontecer, porque não existe nada é pior que criarem os prémios e depois não os aplicarem, como aconteceu com o SIADAP, que por falta de dinheiro suspenderam a atribuição destes prémios de desempenho. Nestes casos, como se costuma dizer, é pior a emenda que o soneto. Se for só para criar uma expectativa e depois não haver aplicação prática do modelo, então é preferível não acontecer, porque no fundo é estar a enganar as pessoas, e isto é muito complicado, podendo ser nefasto. Portanto, eu acho que sim, que são importantes, não sei se são suficientes, mas andamos sempre à procura do que é o melhor para motivar as pessoas, por isso não se pode dizer que são suficientes, porque temos que procurar ir sempre mais longe.

4ª Questão: atendendo à sua experiência profissional, considera que as alterações implementadas trazem uma maior objetividade e transparência ao processo de avaliação de desempenho?

Eu nisto tenho que ser muito pragmático, quer dizer, pelo conteúdo do diploma, parece-me que sim, no entanto só na prática, depois, é que vamos perceber isso. Muitas vezes passa de como é que é feita a avaliação, que um comandante que tenha sob sua alçada, por exemplo, um leque muito grande de homens, que, felizmente, esta avaliação é feita pela chefia direta, mas uma coisa para ser bem feita, tem que se ter tempo, e tem que se monitorizar esta avaliação, um pouco como no SIADAP, a monitorização sobre o cumprimento dos objetivos é crucial. Aqui também tem que existir uma monitorização constante dos homens avaliados. Volto a dizer que o modelo não deveria ser para um ano, mas sim para dois anos pois ia, de facto, reduzir os prolemas que têm existido neste nível, neste modelo. Na minha opinião seria uma possibilidade de tornar este sistema ainda mais eficaz.

5ª Questão: tendo em conta que não existem modelos perfeitos, considera que este novo modelo implementado é a solução ideal para a PSP?

Em tudo na vida, nós andamos sempre à procura do ideal, portanto, andamos sempre à procura do que é melhor. É próprio do ser humano não estarmos parados e não estarmos satisfeitos com aquilo que temos. Se será o ideal, só veremos após a aplicação. Nós tivemos um modelo durante muitos anos, criou-se este novo modelo muito mais parecido com o SIADAP, que no fundo é o que se traz, eu inclusive fiz parte do grupo de trabalho que fez em 2008 uma proposta deste género. De facto, aqui temos que jogar com maior objetividade, mas também criando um sentimento nos avaliados que é justo e também na perspetiva da organização, porque se não poderíamos chegar ao ponto de não fazermos mais nada que nos estarmos a avaliar uns aos outros. Portanto, eu esperaria para ver, não há dúvida alguma que quando se faz algo deste género é sempre na perspetiva de criar o melhor modelo, agora temos que esperar para ver quais são as consequências práticas que isto vai ter também.

Apêndice L: Grelhas de Análise de Conteúdo

Tabela 2 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 1.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"(...) eu acho que a avaliação é determinante em qualquer gestão de recursos humanos de qualquer empresa (...)"	1.1
	"(...) sempre tivemos como presente a questão que os polícias que não eram avaliados, e consequência disso, (...) a falta de motivação (...)"	1.2
	"(...) ter algo que defina claramente quais são as regras do jogo (...)"	1.3
2	"Fundamental!"	1.1
	"(...) se a avaliação for justa, através dela é possível ter prémios que são conhecidos <i>à priori</i> (...)"	1.4
	"(...) pode o tudo se for justa porque permite o reconhecimento, que a pessoa se sinta motivada a trabalhar cada vez melhor, se for injusta tem o efeito contrário."	1.2
3	"(...) a avaliação de desempenho é um fator motivacional por diversos motivos (...)"	1.2
	"(...) a avaliação de desempenho é um dos fatores relevantes (...)"	1.1
	"(...) o novo modelo de avaliação, em vigor na PSP, vem atribuir prémios em função do desempenho (...)"	1.4
4	"(...) intrinsecamente, todos nós nos sentimos satisfeitos se tivermos uma boa avaliação (...) no entanto, também pode haver o reverso da medalha, para aqueles que não são tão bem avaliados quanto julgariam (...)"	1.2
	"(...) subjacente à avaliação, o que agora, fruto desta questão de prémios de desempenho (...)"	1.4
	"(...) continua a ser muito importante o processo de avaliação (...)"	1.1
	"(...) será importante cada vez mais haver menos subjetividade no processo de avaliação (...)"	1.3

Tabela 3 - Análise de conteúdo final da questão 1 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
		Questão 1						
Importância da avaliação de desempenho e o seu impacto na motivação dos elementos policiais	Avaliação de desempenho	9.1 Importância da avaliação de desempenho	X	X	X	X	4	100%
		9.3 Necessidade de definição de regras	X			X	2	50%
	Motivação	9.2 Importância na motivação	X	X	X	X	4	100%
		9.4 Importância de prémios de desempenho		X	X	X	3	75%

Tabela 4 -Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 2.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"(...) vai ao encontro daquelas que são as linhas orientadoras, digamos, da gestão de recursos humanos que deve existir numa organização como a PSP (...)"	2.1
	"(...) ainda estamos a dar os primeiros passos, acho que ainda há muito que possamos vir a fazer num futuro próximo (...)"	2.4
2	"(...) qualquer sistema de avaliação de desempenho e sempre melhor que a não existência de sistema de avaliação, ou seja, é sempre positivo (...)"	2.1
3	"Considero que sim."	2.2
4	"(...) eu continuo a pensar que isto é um processo autofágico (...)"	2.3
	"(...) continua a aproximar-nos mais daquilo que é um processo mais objetivo (...)"	2.4

Tabela 5 - Análise de conteúdo final da questão 2 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
			1	2	3	4		
		Questão 2						
Adequação às expectativas dos agentes de polícia		2.1 Adequação à PSP	X	X			2	50%
		2.2 Corresponde às expectativas			X		1	25%
		2.3 Não corresponde às expectativas				X	1	25%
		2.4 Passível de melhoria	X			X	2	50%

Tabela 6 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 3.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"(...) sim, acho que é um passo que foi dado e acho que é importante (...)"	3.1
2	"(...) eu diria que não, e não tem mal nenhum (...)"	3.3
	"(...) com toda a sinceridade, eu gostaria mais que se desse, por exemplo (...)"	3.4
	"Entendo que é um começo, mas que é uma obra inacabada."	3.2
3	"Não!"	3.3
	"Existem outros instrumentos, mormente (...)"	3.4
4	"(...) eu acho que sim, que são importantes, não sei são suficientes (...)"	3.1
	"Se for só para criar uma expectativa e depois não haver aplicação prática do modelo, então é preferível não acontecer (...)"	3.5
	"(...) não se pode dizer que são suficientes, porque temos que procurar ir sempre mais longe."	3.2

Tabela 7 - Análise de conteúdo final da questão 3 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		Questão 3	1	2	3	4		
Recompensas introduzidas pelo novo sistema são suficientes para motivar os profissionais de polícia		3.1 Importância das recompensas já introduzidas	X			X	2	50%
		3.2 Passível de melhoramento		X		X	2	50%
		3.3 Não são suficientes		X	X		2	50%
		3.4 Sugestão de recompensas		X	X		2	50%
		3.5 Necessidade de aplicação				X	1	25%

Tabela 8 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 4.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"Eu julgo que sim (...)"	4.1
	"(...) vai depender muito da forma como nós olhamos para esta avaliação, da forma como criteriosamente olhamos e percebermos (...)"	4.2
2	"(...) eu diria que é um instrumento melhor, mais objetivo, que assenta já em valores mais explícitos (...)"	4.1
3	"(...) eu acho que este processo é mais objetivo que o anterior (...)"	4.1
4	"(...) pelo conteúdo do diploma, parece-me que sim (...)"	4.1
	"Muitas vezes passa de como é feita a avaliação (...)"	4.2

Tabela 9 - Análise de conteúdo final da questão 4 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		Questão 4	1	2	3	4		
Alterações inseridas trazem maior objetividade e transparência ao processo		4.1 Sistema mais transparente e objetivo	X	X	X	X	4	100%
		4.2 Influência dos avaliadores	X			X	2	50%

Tabela 10 - Matriz cromática das unidades de contexto e de registo da questão 5.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
1	"(...) eu acho que esta é uma solução eficaz para aquilo que é a realidade da PSP (...)"	5.2
	"(...) não sendo o ideal (...)"	5.1
2	"(...) é a solução possível neste momento (...)"	5.2
	"(...) longe de pensar que é o ideal, isso significaria que a nossa obra estava acabada, o que não está."	5.1
3	"(...) esta foi a mudança possível (...)"	5.2
	"Nunca se consegue a solução ideal (...)"	5.1
4	"(...) não há dúvida alguma que quando se faz algo deste género é sempre na perspetiva de criar o melhor modelo (...)"	5.2

Tabela 11 - Análise de conteúdo final da questão 5 da entrevista.

Categorias	Subcategorias	Unidades de Registo	Entrevistados				Unidades de Enumeração	Resultados (%)
		Questão 5	1	2	3	4		
O novo modelo como solução ideal para a PSP		5.1 Solução possível	X	X	X		3	75%
		5.2 Não é o ideal	X	X	X	X	4	100%

Apêndice M: Questionário Aplicado



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Este Questionário possui objetivos académicos e destina-se a recolher informação que permita a realização de um estudo no âmbito da Dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinado à temática *Sistema de Avaliação de Desempenho da PSP*.

As suas respostas são fundamentais para o sucesso deste estudo. Os questionários serão preenchidos voluntariamente e as suas respostas são rigorosamente anónimas e tratadas de modo agregado, não permitindo a identificação individual.

Responda a todas as questões.

Agradecemos a sua colaboração.

Parte I – Dados Sociodemográficos

1 – Idade:

1.1. De 19 a 30 anos ☐

1.2. De 31 a 40 anos ☐

1.3. De 41 a 50 anos ☐

1.4. De 51 a 60 anos ☐

2 – Género:

2.1. Masculino ☐

2.2. Feminino ☐

3 – Estado Civil:

3.1. Solteiro ☐

3.2. Casado/União de facto ☐

3.3. Divorciado/Separado de facto ☐

3.4. Viúvo ☐

4 – Grau académico:

4.1. Até ao 1.º Ciclo (antiga 4.ª classe) ☐

4.2. 2.º Ciclo (6.º ano) ☐

4.3. 3.º Ciclo (9.º ano) ☐

4.4. Ensino Secundário ☐

4.5. Ensino Superior ☐

4.6. Outro ☐

5 – Experiência enquanto elemento da PSP (anos de serviço na função):

5.1. De 1 a 5 anos ☐

5.2. De 6 a 10 anos ☐

5.3. De 11 a 20 anos ☐

5.4. Mais de 20 anos ☐

Parte II – Avaliação de Desempenho em vigor até 2016

(Portaria 881/2003, de 21 de agosto)

6 - Enquanto elemento da PSP em exercício de funções, indique o seu grau de concordância para cada item, **colocando um “x”** na respetiva quadrícula. Deverá ter em conta a escala de **1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)** para indicar em que medida as afirmações se aplicam à sua situação em concreto.

1 – Discordo totalmente; **2** – Discordo; **3** – Não concordo nem discordo; **4** – Concordo; **5** – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
6.1. Sinto-me motivado pelas avaliações que já recebi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.2. Considero que as avaliações têm sido realizadas de forma justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.3. Considero que as avaliações têm sido atribuídas de forma objetiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.4. Com as avaliações que já recebi, sinto que me é dada a devida visibilidade interna, e o prestígio entre os colegas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.5. O sistema de avaliação de desempenho seria mais motivador se incluísse na avaliação uma parte com contratualização de objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte III – Novo Sistema de Avaliação de Desempenho

(Portaria 9A/2017, de 05 de janeiro – SIAD/PSP)

7 – Já teve oportunidade de consultar a nova portaria que regula a avaliação de desempenho na PSP (Portaria 9A/2017, de 05 de janeiro de 2017), que veio criar o SIAD/PSP?

7.1. Sim ☐

7.2. Não ☐

8 – Se respondeu “sim” à questão anterior, por favor responda às seguintes questões.

Enquanto elemento da PSP em exercício de funções, indique o seu grau de concordância para cada item, **colocando um “x”** na respetiva quadrícula, relativamente ao **novο** Sistema de Avaliação de Desempenho em vigor na PSP. Deverá ter em conta a escala de **1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente)** para indicar em que medida as afirmações se aplicam à sua situação em concreto.

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
8.1. Sinto que me sentirei mais motivado nas minhas funções ao ser avaliado pelo novo sistema de avaliação de desempenho da PSP.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.2. Considero que as avaliações serão realizadas de forma mais justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.3. Considero que as avaliações serão atribuídas de forma mais objetiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.4. Sinto que terei maior visibilidade interna, e o devido prestígio entre os colegas, resultado das minhas futuras avaliações pelo novo sistema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.5. O novo sistema de avaliação de desempenho está ajustado às minhas expectativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.6. Este sistema de avaliação de desempenho seria mais motivador se incluísse na avaliação uma parte com contratualização de objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.7. As recompensas introduzidas (prémios de desempenho) são justos e estão de acordo com as minhas expectativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Apêndice N: Pedido de Autorização para a Aplicação dos Questionários

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor

Diretor Nacional Adjunto/Unidade Orgânica de Recursos

Humanos

(Departamento de Formação)

DN/PSP Largo da Penha de França, N.1

1199-010 LISBOA

Sua Referência:

Sua Comunicação:

Nossa Referência: 1/SECDE/2017

Classificador: 080 01 10

Processo: SECDE20160002ASP

Data: 2017-01-03

Assunto: PEDIDO DE COLABORAÇÃO EM TRABALHO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS

Ass. 30
10/1/2017
O Diretor Nacional Adjunto/UDRH
João Fernando de Oliveira
Superintendente-Chefe

1. O Curso de Mestrado Integrado em Ciências Policiais (CMICP), no 5.º ano - Estágio - compreende a elaboração de uma dissertação/trabalho de projeto que deverá, obrigatoriamente, incidir sobre um tema das áreas científicas de Ciências Policiais, Ciências Jurídicas, Ciências Sociais e Humanas e/ou Ciências de Desenvolvimento e Adaptação Motora.

2. Neste sentido, a Aspirante a Oficial de Polícia Ana Mendonça irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema 'A avaliação de desempenho: um factor de (des)motivação dos agentes da PSP', do qual é Orientador o Senhor Professor Doutor João Fernando de Sousa Mendes.

3. Desta modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a aplicação de questionários a elementos policiais da carreira de Agente da 1.ª Divisão Policial do Comando Metropolitano de Lisboa.

4. A aplicação dos questionários em apreço será uma mais-valia para a recolha de dados necessários para a elaboração da Dissertação de Mestrado, uma vez que lhe irá conferir maior credibilidade e fundamentação nas respostas e nas conclusões.

5. Junto se anexa o guia de entrevista, com as questões a colocar a cada entrevistado.

6. Mais se informa V.ª Ex.ª de que a Aspirante a Oficial de Polícia Ana Mendonça se compromete ao dever de confidencialidade e anonimato da informação obtida.

O Diretor
[Assinatura]

Pedro José Lopes Clemente
Superintendente-Chefe



R. 1.ª de Maio, nº2 - 1249-040 Lisboa - Tel: 213619900 - Fax: 213630955 - www.psp.pt

iccsp@psp.pt

CENTRO NACIONAL DA P.S.P. D.A.G.	ENTRADA Nº	621	147430
	05 JAN. 2017		Perceção
SECÇÃO CORRESPONDÊNCIA	Dist.	P.3705	

Apêndice O: Caracterização do Universo

Tabela 12 - Caracterização do efetivo das Esquadras da 1ª Divisão Policial do COMETLIS, a 30 Novembro de 2016.

Serviço	Agentes
Divisão	27
2ª – Praça do Comércio	66
3ª – Bairro Alto	64
4ª – Folgosa	84
22ª – Largo do Rato	63
Esquadra de Intervenção e Fiscalização Policial	49
Posto Policial do Hospital de S. José	7

Fonte: Secção de Apoio Geral da 1ª Divisão Policial do COMETLIS

Apêndice P: Cálculo da Amostra

Cálculo da Amostra na 4ª Esquadra da 1ª Divisão Policial do COMETLIS

(1)

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{D^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}}$$

Equação 1 - Cálculo da Amostra.

Para o presente estudo, pretendemos um nível de confiança de 95,46% e um erro amostral de 5%, o que corresponde a uma distribuição normal de $Z_{\alpha/2}=1,96$.

(2)

$$n = \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{\frac{0,05^2}{(1,96)^2} + \frac{0,5 \times (1 - 0,5)}{84}}$$

(3)

$$n = 69$$

Apêndice Q: Análise Sociodemográfica

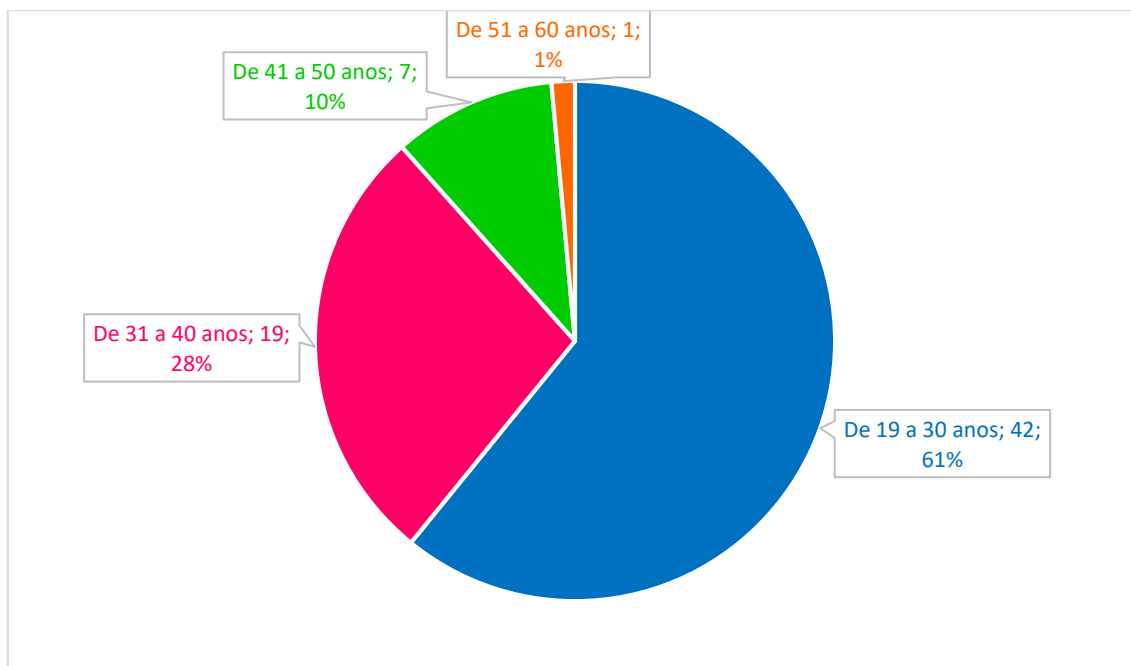


Gráfico 1 - Faixa Etária dos Elementos Policiais.

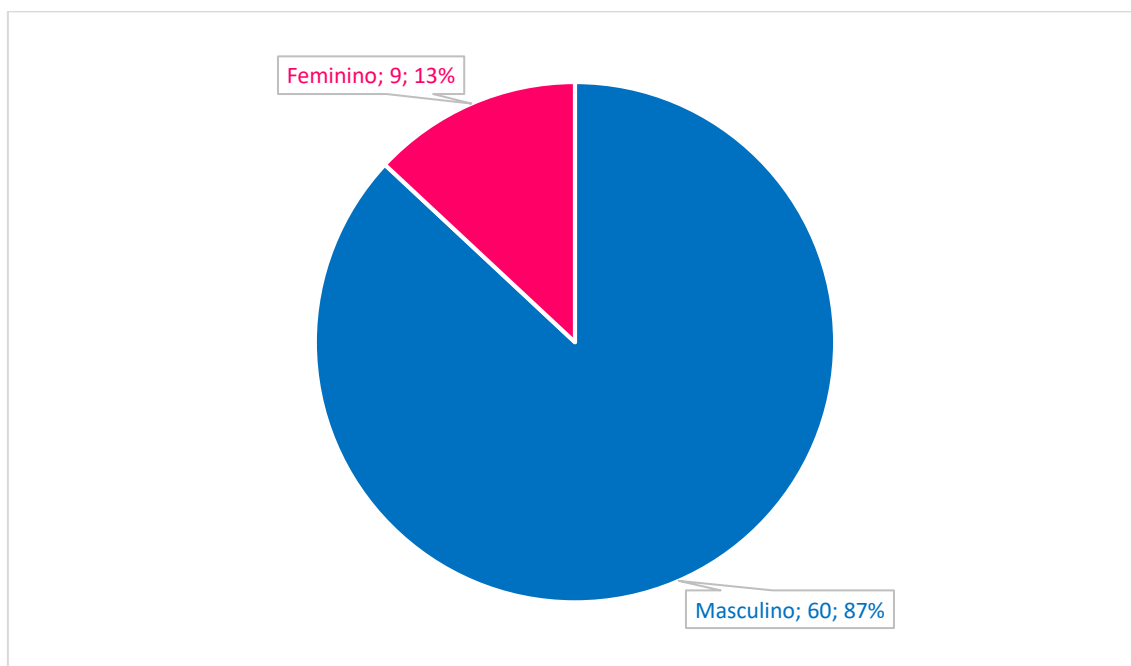


Gráfico 2 - Género dos Elementos Policiais.

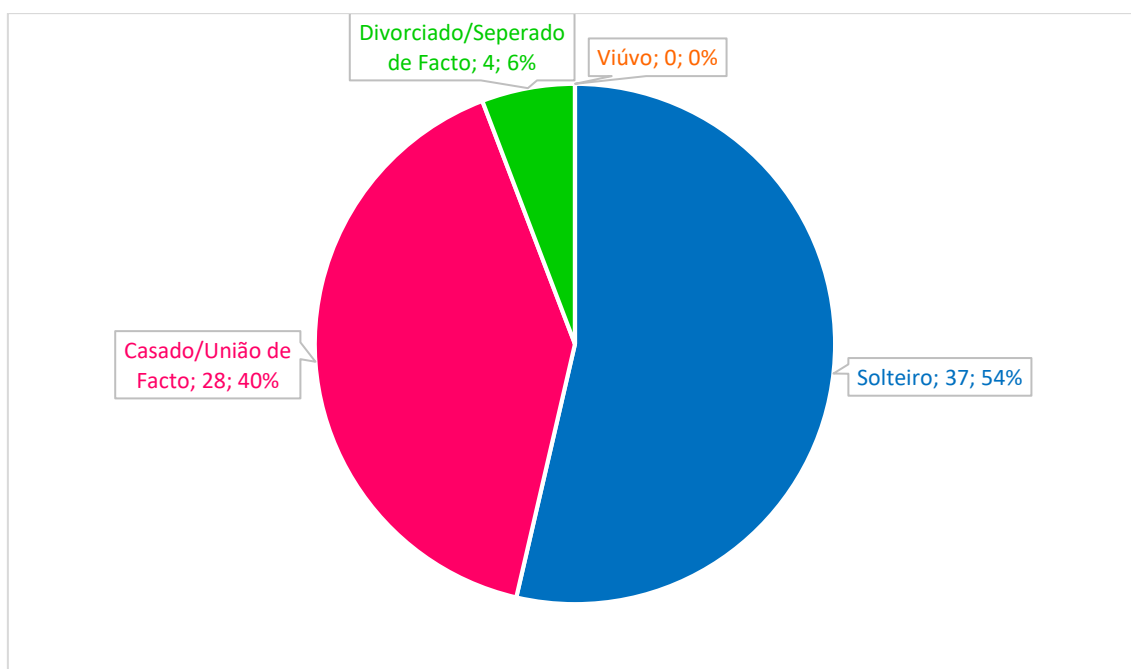


Gráfico 3 - Estado Civil dos Elementos Policiais.

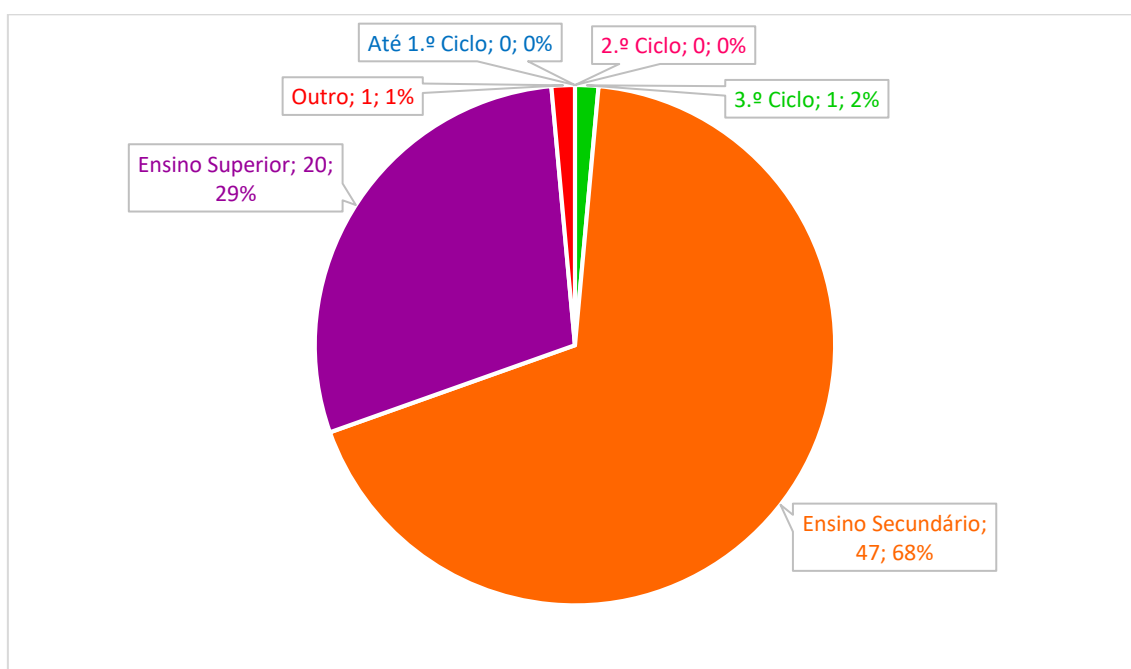


Gráfico 4 - Habilitações Literárias dos Elementos Policiais.

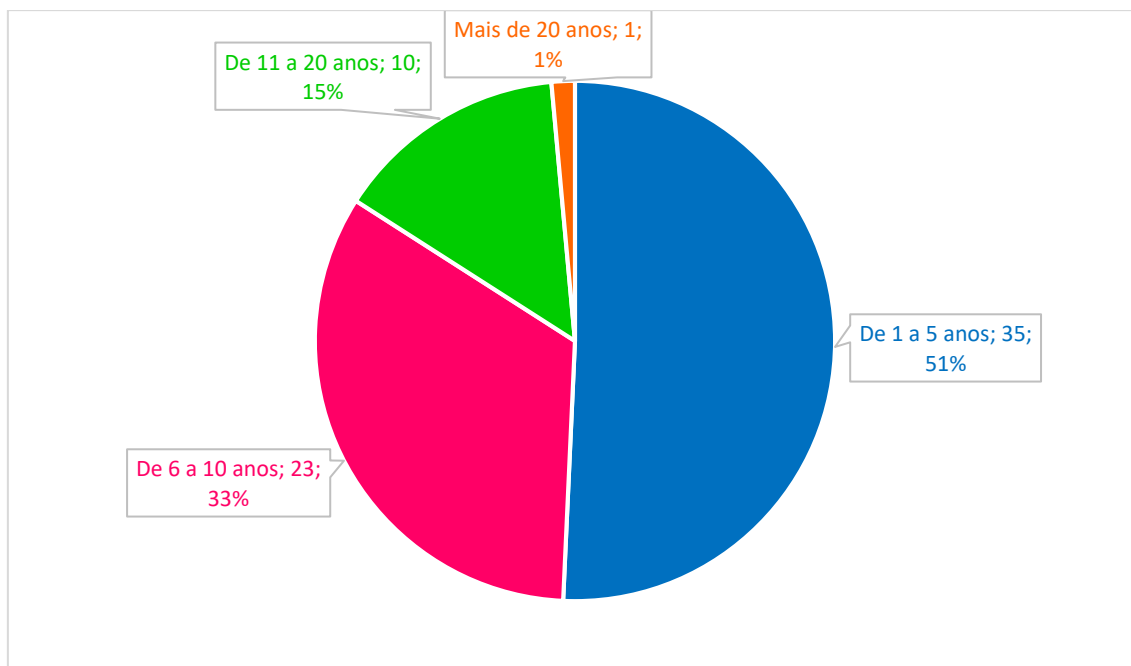


Gráfico 5 - Tempo de Serviço dos Elementos Policiais.

Apêndice R: Análise da Motivação Face ao Sistema de Avaliação de Desempenho da PSP

Tabela 13 - Frequência, Média e Desvio-padrão da Questão 6.

Questão	6.1			6.2			6.3			6.4			6.5		
	Freq. (%)	Média	DP	Freq. (%)	Média	DP	Freq. (%)	Média	DP	Freq. (%)	Média	DP	Freq. (%)	Média	DP
Discordo totalmente	16 (23,2%)			3 (4,3%)			8 (11,6%)			3 (4,3%)			7 (10,1%)		
Discordo	13 (18,8%)			9 (13%)			13 (18,8%)			15 (21,7%)			8 (11,6%)		
Não concordo nem discordo	22 (31,9%)	2,67	1,21	29 (42%)	3,25	0,99	27 (39,1%)	2,96	1,09	37 (53,6%)	3	0,96	14 (20,3%)	3,49	1,26
Concordo	14 (20,3%)			22 (31,9%)			16 (23,2%)			7 (10,1%)			24 (34,8%)		
Concordo totalmente	4 (5,8%)			6 (8,7%)			5 (7,2%)			7 (10,1%)			16 (23,2%)		
Total	69 (100%)			69 (100%)			69 (100%)			69 (100%)			69 (100%)		

Tabela 14 - Grau de significância entre variáveis da Questão 6.

Variáveis	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5
Idade	0,871	0,130	0,386	0,248	0,978
Género	0,36	0,602	0,073	0,685	0,578
Estado Civil	0,279	0,095	0,827	0,044	0,687
Habilitações	0,310	0,541	0,457	0,190	0,040
Tempo de Serviço	0,770	0,000	0,290	0,053	0,528

Apêndice S: Taxa de Resposta à Parte III do Questionário

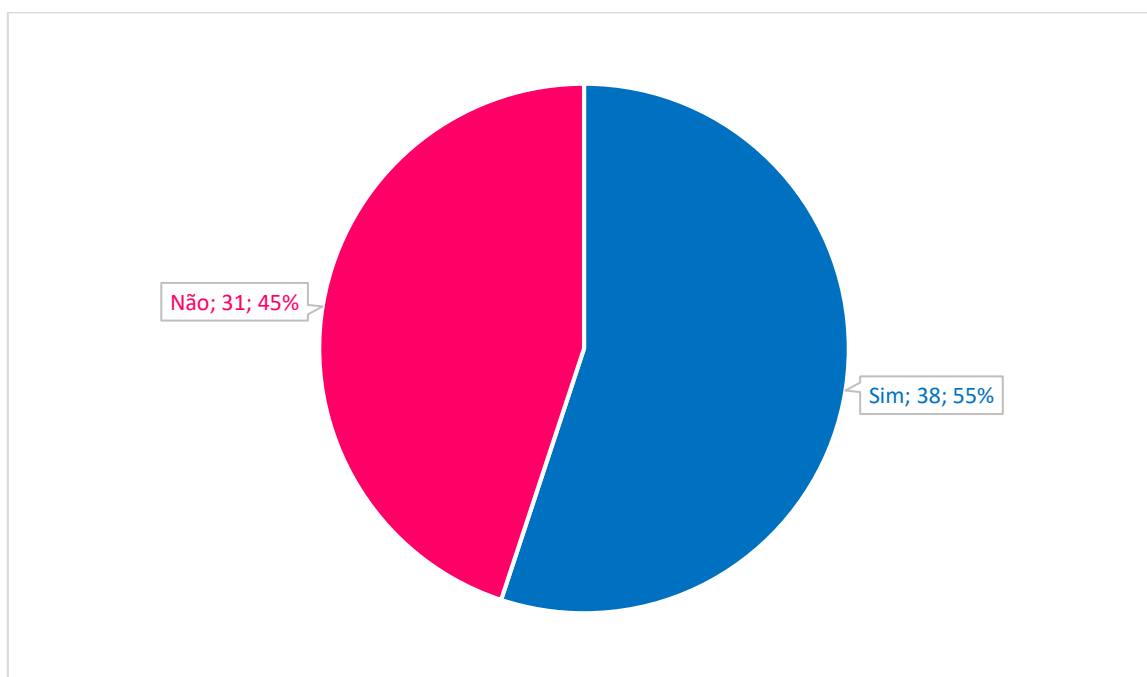


Gráfico 6 - Elementos Policiais e o Conhecimento do SIAD/PSP.

Apêndice T: Análise das Expectativas Face ao SIAD/PSP

Tabela 15 - Frequência, Média e Desvio-padrão da Questão 8.

Questão	8.1			8.2			8.3			8.4		
	Freq. (%)	Média	DP	Freq. (%)	Média	DP	Freq. (%)	Média	DP	Freq. (%)	Média	DP
Discordo totalmente	1 (2,6%)			1 (2,6%)			0 (0%)			1 (2,6%)		
Discordo	4 (10,5%)			4 (10,5%)			12 (31,6%)			8 (21,1%)		
Não concordo nem discordo	10 (26,3%)	3,55	0,9	9 (23,7%)	3,61	0,9	14 (36,8%)	3	0,8	19 (50%)	3	0,8
Concordo	19 (50%)			19 (50%)			12 (31,6%)			10 (26,3%)		
Concordo totalmente	4 (10,5%)			5 (13,2%)			0 (0%)			0 (0%)		
Total	38 (100%)			38 (100%)			38 (100%)			38 (100%)		

Tabela 16 - Frequência, Média e Desvio-padrão da Questão 8 (cont.).

Questão	8.5			8.6			8.7		
	Freq. (%)	Média	DP	Freq. (%)	Média	DP	Freq. (%)	Média	DP
Discordo totalmente	1 (2,6%)			1 (2,6%)			4 (10,5%)		
Discordo	5 (13,2%)			3 (7,9%)			12 (31,6%)		
Não concordo nem discordo	23 (60,5%)	3,05	0,7	9 (23,7%)	3,74	1	13 (34,2%)	2,76	1,1
Concordo	9 (23,7%)			17 (44,7%)			7 (18,4%)		
Concordo totalmente	0 (0%)			8 (21,1%)			2 (5,3%)		
Total	38 (100%)			38 (100%)			38 (100%)		

Tabela 17 - Grau de significância entre variáveis da Questão 8.

Variáveis	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7
Idade	0,427	0,358	0,480	0,592	0,685	0,195	0,395
Gênero	0,705	0,614	0,193	0,526	0,527	0,638	0,293
Estado Civil	0,869	0,763	0,854	0,325	0,473	0,838	0,432
Habilitações	0,425	0,019	0,541	0,194	0,868	0,001	0,599
Tempo de Serviço	0,457	0,650	0,335	0,517	0,595	0,777	0,629

ANEXOS

Anexos

Anexo A: Relações entre a Satisfação e a Motivação

Anexo B: Taxonomia das Teorias da Motivação

Anexo C: Hierarquia das Necessidades de Maslow

Anexo D: Relação entre as Teoria de Maslow e Herzberg

Anexo E: Equação do Potencial Motivador

Anexo F: Equação do Potencial Individual de Motivação

Anexo G: Quadros Exemplificativos do Método de Lista Comparativa

Anexo A: Relações entre a Satisfação e a Motivação

Tabela 18 - Relações entre a satisfação e a motivação.

	Insatisfação	Satisfação
Motivação	<p>Estado: Descontentamento</p> <p>Os trabalhadores apreciam o trabalho mas não as condições para o seu desenvolvimento.</p> <p>Trabalham por vocação, mas consideram as condições de trabalho pouco aceitáveis.</p> <p>Uma possível ação é a procura de melhorias nas condições, caso não existam em tempo que considerem útil, irão procurar organizações alternativas com o mesmo tipo de trabalho mas melhores condições.</p>	<p>Estado: Entusiasmo</p> <p>Apreciam o trabalho e a empresa.</p> <p>“Vestem a camisola” da empresa, pronunciam-se acerca dela com orgulho e trabalham com vigor e entusiasmo.</p>
Desmotivação	<p>Estado: Resignação</p> <p>Não gostam das condições nem do trabalho.</p> <p>Estão insatisfeitos e pouco motivados para trabalhar.</p> <p>Trabalham apenas receber o ordenado no final do mês.</p> <p>Podem permanecer na empresa se não houverem alternativas ou se estas forem escassas.</p>	<p>Estado: Comodismo</p> <p>Gostam das condições mas não do trabalho.</p> <p>Estão satisfeitos mas não motivados.</p> <p>Representam o célebre estereótipo do funcionário público, pouco dedicado mas acomodado à situação.</p>

Fonte: Adaptado de Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e de gestão* (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.

Anexo B: Taxonomia das Teorias da Motivação

Tabela 19 - Taxonomia das Teorias da Motivação.

	<i>Teorias de Conteúdo</i>	<i>Teorias de Processo</i>
<i>Teorias Gerais</i>	<ul style="list-style-type: none">• Hierarquia das Necessidades de Maslow• Hierarquia das necessidades de McClelland• Teoria ERG de Alderfer	<ul style="list-style-type: none">• Teoria da equidade de Adams• Teoria ModCO (modificação do comportamento) de Luthans e Kreitner
<i>Teorias Organizacionais</i>	<ul style="list-style-type: none">• Teoria bifatorial de Herzberg• Teoria das características da função de Hackman e Oldman	<ul style="list-style-type: none">• Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham• Teoria das expetativas de Vroom

Fonte: Lima, H. (2014). *Os fatores motivacionais na candidatura à GNR* (Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada). Lisboa: Academia Militar.

Anexo C: Hierarquia das Necessidades de Maslow

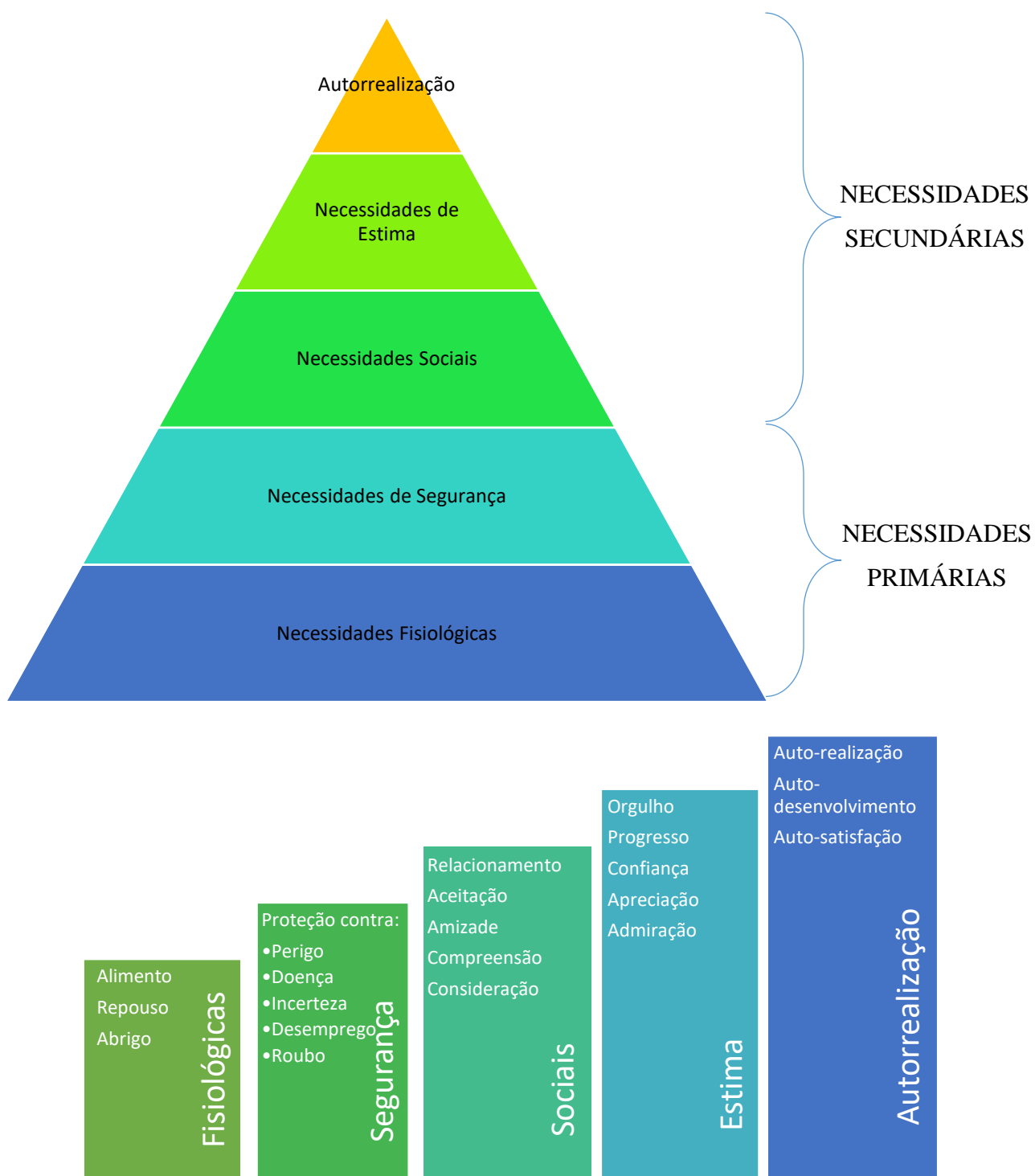


Figura 1- Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Fonte: Adaptado de Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. (3ª ed.). Amadora: Editora McGraw – Hill de Portugal

Anexo D: Relação entre as Teorias de Maslow e Herzberg

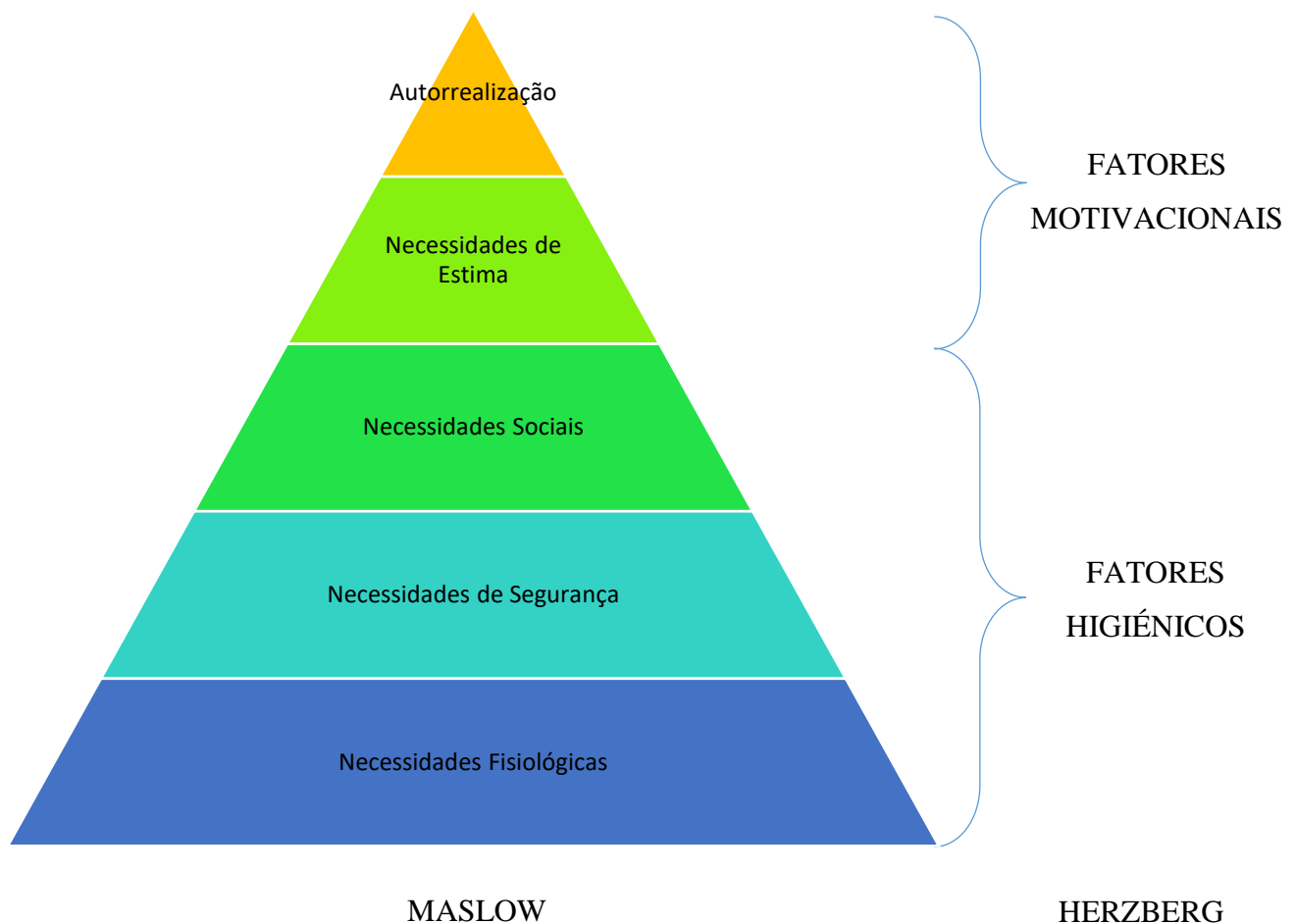


Figura 2- Comparação entre as Teorias de Maslow e Herzberg.

Fonte: Adaptado de Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial* (6ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Anexo E: Equação do Potencial Motivador

$$PM = \frac{Variedade \times Identidade \times Significado}{3} \times Autonomia \times Feedback$$

Equação 2 - Equação para o cálculo do Potencial Motivador.

A presente equação permite relacionar as cinco características definidas por Hackman e Oldham, por forma a avaliação se o enriquecimento funcional está a ser realizado de forma produtiva e se, desta forma, está a ser capaz de motivar o trabalhador na realização da tarefa que lhe está atribuída.

Anexo F: Equação do Potencial Individual de Motivação

$$\text{Motivação} = \text{expectativa} \times \text{valência} \times \text{instrumentalização}$$

Equação 3 - Equação para o cálculo do Potencial Individual de Motivação.

Fonte: Adaptado de Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Neves, P. (2014). *Manual de comportamento organizacional e de gestão* (7ª ed.). Lisboa: Editora RH.

A presente equação demonstra a forma como a motivação é influenciada por todos estes fatores. Se algum dos valores destas variáveis for zero, a motivação do indivíduo será nula, independentemente dos valores que os outros elementos apresentem.

Basta que uma pessoa não se considere relevante a recompensa que a organização lhe oferece, que o esforço que considera que despendeu, na sua opinião, foi desproporcional ao que recebeu em troca, ou, até mesmo, se o resultado atingido não tiver nenhum valor instrumental para outro resultado que ambiciona, para que a possibilidade da pessoa se sentir motivada seja diminuta ou até mesmo inexistente.

Anexo G: Quadros Exemplificativos do Método de Lista Comparativa

Tabela 20 - Método da Lista Comparativa Simples.

Nome	Vendas	Critério X
A	35 000	
B	34 000	
C	30 000	
D	27 000	

Tabela 21 - Método da Lista Comparativa aos Pares.

Critério: Pontualidade				
Nome	A	B	C	D
A		-	-	-
B	+		-	-
C	+	+		+
D	+	+	-	

Tabela 22 - Métodos da Lista Comparativa Grupal.

Grupo	Produtividade	Pessoas do grupo
A	85	NA - nomes das pessoas
B	80	NB - nomes das pessoas
C	70	NC - nomes das pessoas
D	50	ND - nomes das pessoas

Fonte: Adaptado de Sarmento, M., Rosinha, A., & Silva, J. (2015). *Avaliação do Desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.